

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra
Majoitus- ja ravitsemisala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Mari Saikko
Jenni Tahvanainen

**LUOTTAMUKSEN JA TIEDONKULUN MERKITYS
PROJEKTISSA,
CASE: SUOMEN KEITTIÖMESTAREIDEN TALVI-
PÄIVÄT IMATRALLA 2011**

TIIVISTELMÄ

Mari Saikko ja Jenni Tahvanainen

Luottamuksen ja tiedonkulun merkitys projektissa, case: Suomen Keittiömestareiden Talvipäivät Imatralla 2011, 61 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Liiketoiminta ja kulttuuri, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö, 2011

Ohjaaja: yliopettaja Mika Tonder

Opinnäytetyössä tutkittiin luottamuksen ja tiedonkulun merkitystä projektin toteutumiselle. Tutkimus tehtiin projektipäälliköiden näkökulmasta. Tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka luottamus ja tiedonkulku vaikuttavat yhteistyön sujumiseen. Tämän lisäksi selvitettiin projektiyhteistyössä yleisimmin esiintyviä ongelmia, niiden syitä ja seurauksia. Tavoitteena oli saada aikaan kokonaisuus, josta on hyötyä kaikille projektia johtaville projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Opinnäytetyön empiirinen osa perustui helmikuussa 2011 Imatralla järjestettyihin Suomen Keittiömestareiden Talvipäiviin.

Projektityöskentely on aina ajankohtainen aihe ja luottamusta ja tiedonkulkua sen osa-alueina on tutkittu vielä vähän. Projektit ovat nyky-yhteiskunnassamme hyvin yleisiä, ja monet tekevät niitä päivittäin työkseen ja projektityöskentely näyttää edelleen lisääntyvän. Projektiyhteistyötä tehdään yrityksissä, julkisissa organisaatioissa, yhdistyksissä ja perheissä. Kun luottamus on kohdillaan ja tieto siirtyy sujuvasti kumppaneiden välillä, on projektin onnistumisen mahdollisuudet jo hyvällä mallilla. Viestinnän osuus projektin onnistumisessa on hyvin tärkeä. Ilman sitä ei mikään organisaatio voi toimia. Ilman viestintää ei voi myöskään johtaa. Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä.

Opinnäytetyö oli laadullinen. Materiaalin analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä lähestymistapaa. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin projektiryhmän raporteista, päiväkirjoista sekä omista havainnoista ja kokemuksista.

Tutkimustuloksista selvisi luottamuksella ja tiedonkululla olevan merkittävä vaikutus yhteistyön sujumiseen. Puutteet näillä osa-alueilla vaikuttavat huomattavasti projektin onnistumiseen ja lopputulokseen. Projektin rajaaminen on tärkeää heti alussa. Ilman rajaamista projekti laajenee suunniteltua suuremmaksi, lisätyöt hidastavat etenemistä, valmistuminen viivästyy ja työn lopputuloksen laatu kärsii.

Asiasanat: projekti, luottamus, tiedonkulku, yhteistyö

ABSTRACT

Mari Saikko and Jenni Tahvanainen

The Impact of Trust and Information Flow in Project Working. Case: The Winter Event of the Finnish Chefs Association 2011 in Imatra

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra, Finland

Degree Programme in Tourism and Hospitality

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Mika Tonder, Principal lecturer

The purpose of the research was to study the impact of trust and information flow in project working and related problems. The research was done from the project managers' point of view. The aim of the research was to find out how the trust and information flow affect to the project. Also the research defines the most common problems related project work, and the reasons and consequences of them. The empirical part of the research is based on the winter event of the Finnish Chefs Association which was organized in February 2011 in Imatra.

Project working is always topical. Trust and information flow has not been researched a lot yet. Projects are very common in modern society and many people work in projects every day. Project working seems to increase all the time. Project working takes place in companies, public organizations, associations and families. A project will succeed if there is trust and if information is passed on well. Communication is important for project's success. Without communication no organization can work and without communication it is not possible to lead. Communication means sending messages between sender and receiver.

The thesis is qualitative. The material for the research was collected from literary sources. The material for the empirical part was collected from the reports and diaries of the project group. It is also based on our own observations and experiences.

The results show that trust and information flow have a notable impact for project working. If there are problems in these areas, they will affect the success and the final result. Defining the project in the beginning is important. Without defining the project it will extend larger than planned. The extra work slows progression, the project deadlines change and the quality of the result suffers.

Keywords: Project, Trust, Information Flow, Co-operation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
2 PROJEKTITOIMINTA	7
3 PROJEKTITYÖSKENTELYN ONGELMIA JA NIIDEN RATKAISUJA.....	9
3.1 Projektin suunnittelu ja rajaus.....	9
3.2 Epärealistiset tavoitteet	10
3.3 Henkilöstön osaaminen	11
3.4 Ongelmat johdon ja tilaajan kanssa	11
3.5 Henkilöristiriidat	12
3.6 Puutteelliset aikataulut	13
3.7 Projektin valvonta	14
4 LUOTTAMUS PROJEKTIYHTEISTYÖSSÄ	15
4.1 Luottamuksen rakentumisen neljä vaihetta	17
4.2 Luottamuksen kaksoisriippuvuus	19
5 LUOTTAMUKSEN ESTEITÄ	22
6 TIEDONKULKU PROJEKTIYHTEISTYÖSSÄ	25
6.1 Kommunikointi- ja viestintäjärjestelmät	25
6.2 Hiljainen tieto	27
7 TIEDON LUOMINEN JA SIIRTÄMINEN	28
8 VIESTINTÄ	31
8.1 Viestinnän häiriöt	32
8.2 Viestiminen negatiivisista asioista	32
9 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUSTAPA	34
10 SUOMEN KEITTIÖMESTAREIDEN TALVIPÄIVÄT 12.2.2011.....	36
10.1 Tapahtuman suunnittelu	36
10.2 Tapahtumaviikon tehtävät	39
10.3 Tapahtumahotelli ja iltagaala	40
10.4 Päivätapahtuma ja jatkot	43
10.5 Palautekeskustelut	46
11 PROJEKTIN ANALYSOINTI	48
11.1. Projektin suunnittelu	48
11.2 Luottamus projektissamme	50
11.3 Tiedonkulku projektissa	51
12 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
KUVAT	59
LÄHTEET	60

1 JOHDANTO

Saimaan ammattikorkeakoulun 3. vuosikurssin restonomiopiskelijoiden projektina oli järjestää Suomen Keittiömestareiden Talvipäivät Imatralla 12. helmikuuta 2011. Tapahtumapaikkana toimi imatralainen hotelli sekä Koskenpartaan kävelykatu lähiympäristöineen. Jatkoja vietettiin paikallisessa anniskeluravintolassa. Tapahtuma järjestettiin yhteistyössä Karjalan Keittiömestareiden kanssa. Karjalan keittiömestarit ry on Imatran ja Lappeenrannan seudulla aktiivisesti toimiva ruokakulttuuria ja keittiömestarin ammattia edistävä yhdistys. Yhdistyksen jäsenet toimivat ruuan valmistuksen opetustehtävissä ravintola-alan oppilaitoksissa sekä keittiön esimiehinä ammattikeittiöissä. Yhdistys on perustettu vuonna 1994. (Karjalan Keittiömestarit ry.) Lisäksi mukana oli eri toimijoita, kuten ammatillinen oppilaitos, paikallinen hotelli sekä lukuisat yhteistyökumppanit, jotka tarjosivat tuotteitaan sekä rahallista apua tapahtuman järjestämiseen.

Tarkoituksenamme on selvittää projektiyhteistyö käsitteenä ja syventyä valitsemiimme osa-alueisiin. Käymme läpi projektiyhteistyössä esiintyviä ongelmia, niiden syitä ja seurauksia. Käsitlemme muun muassa luottamuksen rakentumista ja sen esteitä. Pohdimme tiedonkulun merkitystä projektissa ja tiedonkulun puuttumiseen liittyviä ongelmia. Tutkimusongelmamme ovat projektiyhteistyön ongelmat, luottamuksen merkitys projektissa ja puutteellisen tiedonkulun vaikutukset.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan projektiyhteistyöhön vaikuttavia keskeisiä osa-alueita kolmesta näkökulmasta: projektiyhteistyöhön liittyviä ongelmia, luottamuksen merkitystä, sen rakentumista ja esteitä sekä tiedonkulun vaikutuksia toimintaan. Nämä käsiteltävät asiat ovat tutkimusongelmamme: miten luottamus ja tiedonkulku vaikuttavat projektin toteutumiseen? Näiden ongelmien myötä vastaamme tutkimuskysymyksiimme: mikä on luottamuksen merkitys projektis-

sa? Millaisilla keinoilla tiedonkulkua voidaan projektissa parantaa? Miten voidaan välttää ongelmia projektissa?

Liitämme muodostamamme teoreettisen viitekehyksen osaksi projektiryhmämme järjestämään Suomen Keittiömestareiden Talvipäivät 2011-tapahtumaa. Valitsimme aiheen, sillä projektityöskentely on nykypäivää, ja se kehittyy ja lisääntyy jatkuvasti. Aihe on ajankohtainen ja tulee varmasti hyödyttämään meitä tulevassa työelämässämme. Aihe on tutkimisen ja kehittämisen arvoinen, sillä projektityöskentelyyn liittyy paljon erilaisia ongelmia, jotka voidaan välttää, kun niistä tiedetään jo projektin alkuvaiheessa. Opinnäytetyömme antaa realistisen kuvan tapahtuman järjestämiseen liittyvistä ongelmista ja niiden seurauksista.

Tarkastelemme Talvipäivät-tapahtumaa alkaen suunnitteluvaiheesta ja päättyen loppupohdintoihin. Käymme läpi osa-alueet, joihin projektiryhmämme osallistui. Näitä osa-alueita olivat tapahtuman suunnittelu ja etukäteisvalmistelut, päivätahtuman ja illallisgaalan kulku sekä palautekeskustelut. Prosessista on nostettu esiin kohtia, joissa esiintyi ongelmia ja pohdittu niiden syitä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu projektiyhteistyön ongelmista sekä luottamuksen ja tiedonkulun merkityksestä ja tätä viitekehystä hyödynnetään omien kokemusten ja projektiryhmän raporttien analyysissa.

Kummatkin tutkimuksen tekijät kuuluivat Talvipäivät- projektin johtoryhmään. Työskentelimme yhdessä projektin alusta saakka ja vastasimme kaikista yleisistä projektiin liittyvistä järjestelyistä. Meillä oli kuitenkin myös omat osa-alueet, joista vastasimme. Toinen opinnäytetyön tekijöistä vastasi Talvipäivien päiväohjelmasta ja jatkoista, ja toinen puolestaan hoiti asioiden sujumista hotellissa. Kiireisen talvipäivän vuoksi työskentelimme omilla alueillamme, emmekä ehtineet edes tavata toisiamme koko päivän aikana. Näin ollen kummankin kokemukset päivästä ovat erilaiset ja täydentävät toisiaan ja antavat lisää sisältöä opinnäytetyöllemme.

2 PROJEKTITOIMINTA

Projektit ovat nyky-yhteiskunnassamme hyvin yleisiä, ja monet tekevät niitä päivittäin työkseen, ja projektityöskentely näyttää edelleen lisääntyvän. Projektiyh-teistyötä tehdään yrityksissä, julkisissa organisaatioissa, yhdistyksissä ja per-heissä. (Kettunen 2003, 15.) Yksityisellä ja julkisella sektorilla on runsaasti or-ganisaatioita, joiden toiminta on projektivetoista. Organisaatioiden menestymi-nen riippuu usein pitkälti siitä, kuinka niiden projektitoiminta onnistuu ja onko organisaatiolla kykyä hallita projekteja. (Ruuska 2005, 12.)

Projektilla tarkoitetaan ehdotusta, suunnitelmaa tai hanketta. Projektissa koo-taan yhteen joukko ihmisiä ja muita resursseja suorittamaan tiettyä tehtävää (Ruuska 2005,18). Kaikille projekteille ovat yhteisiä tekijöitä tavoite, ennalta so-vittu aikataulu, kontrollointi, ryhmätyöskentely, ryhmän jäsenten omat roolit ja tehtävät sekä taloudelliset reunaehdot. Projektit ovat aina erilaisia, ja niiden merkitys vaihtelee (Kettunen 2003; Ruuska 2005). Niiden tavoite tai tavoitteet ovat selkeitä, ja projekti päättyy, kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Pro-jekti ei jatku loputtomiin, vaan se päättyy ennalta määrättyä aikana. Tavoittei-den saavuttaminen edellyttää ryhmätyöskentelyä, ja ryhmä voi koostua hyvinkin erilaisista ihmisistä ja yrityksistä. (Ruuska 2005)

Projekteja voidaan luokitella monella eri tavalla. Käytettävissä olevan ajan mu-kaan luokiteltuja projekteja ovat muun muassa normaalit projektit, pikaprojektit ja katastrofiprojektit. Normaalilla projektilla tarkoitetaan sitä, että aikaa on varat-tu riittävästi ja suunnitteluun on myös käytetty aikaa huomioiden käytettävissä olevat resurssit sekä tavoiteltu laatutaso. Pikaprojektiin puolestaan lisätään pääomaa, jolla pyritään nopeuttamaan aikataulua. Projekti vaatii mahdollisesti myös laadusta tinkimistä päästäkseen nopeasti toivottuun päämäärään. Katastrofiprojekteissa kaikki ajan säästämiskeinot ovat käytettävissä. Tämän tyyppi-sissä projekteissa laadulla ei ole niinkään merkitystä, ja ylitöitä tehdään paljon. Tärkeintä on ajan voittaminen. Katastrofiprojekteissa pääomakustannukset ovat

usein suuret. Kaikkien projektiin osallistuvien on oltava tietoisia siitä, kuinka projektissa aiotaan edetä. Projektivalinnat eivät kuitenkaan aina pysy suunniteltuina, vaan ne voivat hiljalleen vaihtua pikaprojekteihin ja siitä edelleen katastrofiprojekteiksi, kun takaraja toisensa jälkeen ylittyy. (Ruuska 2005, 24).

Projektia johtaessa on varauduttava jatkuviin muutoksiin ja odottamattomiin tilanteisiin. Epävarmuus on aina läsnä projektityöskentelyssä. Jotta projektia voi hallita, on johtajan kyettävä ennakoimaan, jotta hän voi muutostilanteessa löytää nopeasti ratkaisun ongelmaan. Projektin etenemistä on jatkuvasti valvottava. Tärkeintä projektin hallinnassa on ihmisten johtaminen. Jos heidän keskuudessaan on ongelmia, joihin ei puututa, on projektin onnistuminen vaarassa. Kuten Ruuska (2005) toteaa, on projektin hallinta sekä asioiden että ihmisten johtamista.

3 PROJEKTITYÖSKENTELYN ONGELMIA JA NIIDEN RATKAISUJA

Projektityöskentelyyn liittyy monia ongelmia, joita voidaan kuitenkin välttää tiedostamalla ne etukäteen. Projektin epäonnistuminen johtuu usein useasta eri tekijästä. (Kettunen 2003, 51.) Nämä tekijät ovat usein monitahoisia ja kytköksissä toisiinsa. Mikäli ongelmaa ei perusteellisesti analysoida, vaan se sivuutetaan, kasvaa ongelma entisestään ja projektin epäonnistuminen on todennäköisempää. (Karlsson 2001, 22.)

On kuitenkin huomattava, että projekti ei välttämättä ole epäonnistunut kaikkien osapuolten mielestä. Seuraavassa esitellään yleisimpiä syitä projektien epäonnistumiseen ja keinoja näiden ongelmien välttämiseksi.

3.1 Projektin suunnittelu ja raja

Projektin alussa on tärkeää suunnitella ja rajata projekti selkeästi. Jos tämä valmisteluvaihe jää puuttumaan, on projektilla suuret mahdollisuudet epäonnistua. Rajaaminen on tärkeää sekä projektiorganisaation että tilaajan kannalta. Työryhmän on tiedettävä projektin tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytettävät työskentelymenetelmät. Tavoitteen on oltava hyvin yksinkertaisesti selitetty ja niin konkreettinen, ettei sitä voi kukaan ymmärtää väärin. Mikäli yksiselitteistä tavoitetta ei ole, muodostavat kaikki projektiin osallistuvat siitä oman käsityksensä. (Karlsson 2001; Kettunen 2003; Ruuska 2005.)

Kun raja

tään selväksi, ja että se on nopea hoitaa. Pienetkin lisätyöt voivat vaikuttaa projektin lopputuloksen muihin osiin, ja näin ollen venyttää projektin kestoja jopa kuukausilla. Kesken projektia annetut lisätehtävät usein myös heikentävät lopputuloksen laatua. Tämän vuoksi projektinjohtajan on pysyttävä jämäkkänä ja kieltäytyttävä ottamasta jatkuvasti uusia tehtäviä, joita ei ole sopimukseen kirjattu. Joukossa voi olla myös perusteltuja muutosehdotuksia, joita ei kannata suoraan tyrmätä, muttei myöskään lähteä selvittämään kesken projektin. Jos projektin rajauksessa on selviä virheitä, on ne korjattava, ja otettava huomioon myös aikatauluissa. (Kettunen 2003; Ruuska 2005.) Ruuskan (2005) mukaan jatkuvat muutostarpeet ja rajauksen tarkistukset ovat merkki huonosta suunnittelusta. Aikataulujen on oltava selkeitä ja kaikille tiedossa. Usein työmääräarviot ja aikataulut ovat liian optimistisia. Myös työntekijöiden käytettävyyttä yliarvioidaan, sillä heillä on myös muita tehtäviä projektin ohella. (Kettunen 2003; Ruuska 2005; Pelin 2008.)

3.2 Epärealistiset tavoitteet

Jotta projekti voi toimia, on sillä oltava toimintaedellytykset. Vaatimusten ja aikataulutavoitteiden on oltava sopusoinnussa käytettävissä oleviin voimavaroihin. Aikatauluongelmat johtuvat useimmiten voimavarojen puuttumisesta. Organisaation johto saattaa vaatia liian nopeita tuloksia esimerkiksi kiristyneen kilpailutilanteen takia, muttei kuitenkaan pysty antamaan projektille tarpeeksi voimavaroja. Projektin epärealistisiin tavoitteisiin sitoudutaan myös siksi, että halutaan miellyttää esimiehiä. Kun projektin aikataulut venyvät liikaa, ryhdytään projektiin ottamaan mukaan lisää työntekijöitä. Yleensä tällöin aikataulut venyvät entisestään, sillä uudet työntekijät on perehdytettävä projektiin, ja samalla vuorovaikutussuhteet ja tiedonkulku mutkistuvat entisestään henkilömäärän kasvaessa. (Kettunen 2003; Ruuska 2005.) Ratkaisu tähän ongelmaan on purkaa projekti suunnitteluvaiheessa osiin. Tämän avulla voidaan laskea, kuinka paljon aikaa, rahaa ja resursseja tavoitteen toteuttaminen vie. Jos tässä vaiheessa huoma-

taan, ettei tarvittavia resursseja projektin läpiviemiseen ole, on syytä pohtia projektin aloittamisen järkevyyttä. (Kettunen 2003, 84.)

3.3 Henkilöstön osaaminen

Projektin lähtökohtana ovat työntekijät ja heidän erityisosaamisensa. Projekti tehdään siinä työskentelevien ihmisten voimin, joten on hyvä pyrkiä muodostamaan tavoitteita näiden ihmisten osaamisen mukaisesti. (Kettunen 2003, 86.)

Henkilöstön osaaminen on otettava huomioon aikatauluja suunnitellessa. Kokeneet työntekijät suorittavat annetun tehtävän huomattavasti aloittelijoita nopeammin. Jos henkilöstön työtaidot ovat puutteellisia, on vaihtoehtona joko etsiä ammattitaitoisempia työntekijöitä tai sopeutua tilanteeseen. Valittaessa jälkimmäinen vaihtoehto on muutettava jo tehtyjä suunnitelmia, kuten aikataulutusta ja budjettia, jotta projekti saadaan toteutettua sille suoduilla resursseilla. (Kettunen 2003, 86.)

3.4 Ongelmat johdon ja tilaajan kanssa

Koska projekti on aina tilaustyö, on sillä oltava yksiselitteinen, selkeä asiakas eli tilaaja. Tilaja asettaa projektin ja määrittelee sen päättymisajan. Projekti tarvitsee perusorganisaation eli johdon tukea. Jos perusorganisaatio ei ole sitoutunut tai motivoitunut, on projekti vaikeuksissa niin resurssien kuin rahoituksen kanssa. Syitä johdon tuen katoamiseen voi olla projektin harkitsematon aloitus, projektin tarpeettomuus tai projektin unohtaminen tärkeämpien töiden vuoksi. Projektipäälliköt saattavat menettää kiinnostuksensa projektiin myös, mikäli tilaaja ei anna heille riittäviä toimivaltuuksia. Tilajan on pystyttävä luovuttamaan johtajuus projektipäälliköille, muuten projektiryhmän on tehtävä raportointia sekä

tilaajalle että projektipäällikölle. Näiden ongelmien ilmaantuessa projekti tulisi heti keskeyttää ja arvioida tilanne uudelleen. Ongelmallinen projekti vie yleensä enemmän rahaa kuin keskeytynyt projekti. (Kettunen 2003; Ruuska 2005.)

Projektiorganisaation ja tilaajan väliset näkemyserot johtuvat usein heidän erilaisesta tavastaan pyrkiä haluttuun lopputulokseen. Tilaajan organisaation rakenteet ja työmenetelmät on suunniteltu jatkuvaa toimintaa varten, ja heille tärkeintä on työprosessit, joilla päämääriin pyritään. Projektiorganisaatio puolestaan on tavoiteorientoitunut organisaatio, jolle tärkeintä on päästä tavoitteeseen, keinolla millä hyvänsä. Kummatkin toimintatavat ovat perusteltuja, mutta osapuolten voi olla vaikea ymmärtää toisen osapuolen työskentelymenetelmiä. (Ruuska 2005.)

3.5 Henkilöristiriidat

Projektissa voi esiintyä henkilöristiriitoja. Näitä voi olla niin projektin sisällä kuin projektin ympäristön välillä. Projektiryhmän ja projektipäällikön väliset ristiriidat johtuvat yleensä epäonnistuneesta henkilöjohtamisesta. Projektiin on valittava henkilöitä, jotka kykenevät työskentelemään yhdessä ja joilla on kykyä ja motivaatiota tehtävään sekä huomioitava, että henkilöiden kyvyt vastaavat tehtävän vaatimuksia. (Kettunen 2003; Ruuska 2005.) Projektiorganisaation työ on nopeatahtista, ja sen on toimittava tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityön onnistumiseksi projektiin ei kannata valita ihmisiä, joiden yhteistyön sujumattomuus tiedetään jo ennalta. Kasvaneet henkilöristiriidat johtavat siihen, että projekti ei kykene hoitamaan työtänsä ilman asian selvittämistä, mikä taas hidastaa projektin etenemistä ja aikatauluja. (Ruuska 2005.)

Kaikilla sidosryhmillä on erilaisia toiveita projektin suhteen. On vaikea saada selville, mitä sidosryhmät ovat ja mitä ne todellisuudessa haluavatkaan. Sidos-

ryhmillä on erilaisia syitä osallistua projektiin. Ne tarkastelevat ja suhtautuvat projektin tavoitteisiin eri tavoin. Jos sidosryhmillä on eri määrät vaikutusvaltaa, saattaa projektin alkuperäinen suunta muuttua. Sidosryhmät saattavat ottaa projektista vallan ja syrjäyttää projektiorganisaation johdon. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa mahdolliset päämäärä- ja intressiristiriidat jo suunnitteluvaiheessa. Ristiriitojen tunnistamiseen on uhrattava riittävästi aikaa. (Karlsson 2001, 46-47.)

3.6 Puutteelliset aikataulut

Projektilla on oltava selkeä alkamis- ja päättymisaika. Työt on saatava heti käyntiin projektin alkaessa. Usein tämä ei käytännössä toteudu, sillä työntekijöillä saattaa olla menossa vielä vanha projekti, ja uuden projektin valmistelut ovat vielä kesken. (Ruuska 2005.)

Aikatauluista on oltava tarkat ja realistiset suunnitelmat. Aikatauluja suunniteltaessa on otettava huomioon myös muun muassa mahdollinen sairastuminen, joka siirtää projektin valmistumista tai ennakoimattomat lisätyöt, jotka vievät ylimääräistä aikaa projektiryhmältä. Projektiryhmän jäsenet eivät useinkaan tajua, kuinka pienetkin aikataulumuutokset vaikuttavat kokonaisaikatauluun. He eivät raportoi viivytyksistä projektipäällikölle, jolloin johto ei osaa puuttua tilanteeseen. Kun asia selviää, voi projekti olla jo useita viikkoja myöhässä aikataulusta. Johtoryhmän on huolehdittava aikataulun laatimisesta ja sen tarkastamisesta, jotta viivytyksiä ei tule. (Ruuska 2005, 47.)

3.7 Projektin valvonta

Yksi projektipäällikön tärkeimmistä tehtävistä on valvoa projektin etenemistä. Johdon on vaadittava säännöllistä raportointia, sillä ongelmat eivät välttämättä tule esille ilman tarkkaa valvontaa. Projektipäällikkö saa vaatia perusteluja tehdyistä ratkaisuista tai esitetyistä muutosehdotuksista. Projektiryhmän sisäistä henkeä on valvottava, sillä henkilöstiriidoista voi aiheutua ongelmia myöhemmin. Lisäksi projektipäällikön on varmistettava, että myös tilaajalle raportoidaan säännöllisin väliajoin projektin etenemisestä. Tämä on hoidettava ilman tilaajan erillistä pyyntöä. (Kettunen 2003, 35, 39–40.)

4 LUOTTAMUS PROJEKTIYHTEISTYÖSSÄ

Perusedellytys luottamuksen rakentumiselle on aina avoin kommunikointi. Mitä selkeämmin kumppanit pystyvät ilmaisemaan tarpeensa ja toiveensa ja mitä mieltä he ovat kustakin asiasta, sitä vähemmän jää arvailujen ja väärinkäsitysten varaan. Vahva luottamus projektiin osallistuvien välillä mahdollistaa työntekijöiden täyden panostuksen projektin suorittamiseksi, sillä ihmiset antavat kaikkensa vain, kun he pystyvät luottamaan täysin tiiminsä jäseniin. Mitä enemmän luottamusta koetellaan tai mitä enemmän se on epävarmaa, sitä enemmän kuuluu työntekijän voimavaroja itse tehtävän suorittamiseen. Kun luottamus on kohdillaan ja tieto siirtyy sujuvasti kumppaneiden välillä, ovat projektin onnistumisen mahdollisuudet jo hyvällä mallilla. (Ståhle & Laento 2000,61.) Projekti-päällikön vastuulla on saada luottamus projektiryhmäläisten välille. Luottamus perustuu myös organisaation jäsenten ammattitaitoon ja osaamiseen. On huomattava, että projektiin osallistuvien ihmissuhteet ovat ammatillisempia kuin henkilöiden välisiä ystävyys-suhteita. (Murray.)

Yrityksen tietopääoman jatkuva kehitys vaatii usein paljon avointa vuorovaikutusta, joka puolestaan vaatii vahvaa luottamus-pohjaa. *Kumppanuuden onnistumista eivät määritä pelkästään siihen osallistuvat ihmiset tai yritykset, vaan ennen kaikkea se, miten kumppanusten välinen suhde kyetään rakentamaan* (Ruuska 2005, 52).

Kumppanuutta ja sen tuloksellisuutta voidaan verrata suoraan siihen, kuinka paljon luottamusta suhde sisältää. Luottamuksen puute viittaa automaattisesti siihen, että toiminta ei voi olla kovinkaan tuloksellista. Luottamuksen puute alkaa heti näkyä tehtävän suorittamiseen liittyvinä erilaisina ongelmina. Hyvä tehokkuustaso tehtävän suorittamiseksi saavutetaan parhaiten kestävä luottamus-pohjan kautta. (Ruuska 2005, 54.)

Aluksi luottamus muistuttaa lähinnä tunnetta ja toimii paljolti intuitiivisen informaation muodossa. Ihminen luottaa johonkin, vaikka hänellä ei olisikaan selvää kokemusperäistä tai fiktiivistä tietoa asiasta. Luottamus rakentuu, kun kumppanit vahvistavat sitä käyttäytymisen, kommunikoinnin ja tuloksellisen toiminnan kautta. Jotta luottamus voidaan säilyttää hyvänä ja jotta se voi kehittyä edelleen, tarvitaan siihen mielikuvien lisäksi kokemuksia ja faktoja. Havainnot ja kokemukset toisen toiminnasta ovat sitä tärkeämpiä, mitä syvemmälle luottamussuhde etenee. (Stähle & Laento 2000, 55.)

Arvot ja asenteet ovat merkittäviä luottamuksen syntymiselle, uskovat Jones ja George (1998). *Ihmiset arvostavat erilaisia seikkoja ja rakentavat luottamusta eri tavoin niiden pohjalta.* Myös mielialoilla ja tunteilla on suuri vaikutus ensivaikutelman syntymiseen. Ne vaikuttavat voimakkaasti, mutta ovat silti kaikkein väliaikaisin ja epävarmin tekijä. (Jones & George 1998.)

Kumppaneiden tulee luottaa toistensa kompetenssiin eli pätevyyteen, heidän tulee vakuuttua toistensa samankaltaisesta arvoperustasta ja lisäksi molempien on vakuututtava siitä, että molempien osapuolten aikomukset toisiaan kohtaan ovat hyvät. Saatuaan tarpeeksi informaatiota ja kokemusta kumppanistaan, voidaan saavutettua luottamusta alkaa pitämään luottamusperustana. Petetyn luottamuksen jälleenrakentaminen on usein mahdotonta tai ainakin hyvin vaikeaa. (Stähle & Laento 2000, 55.)

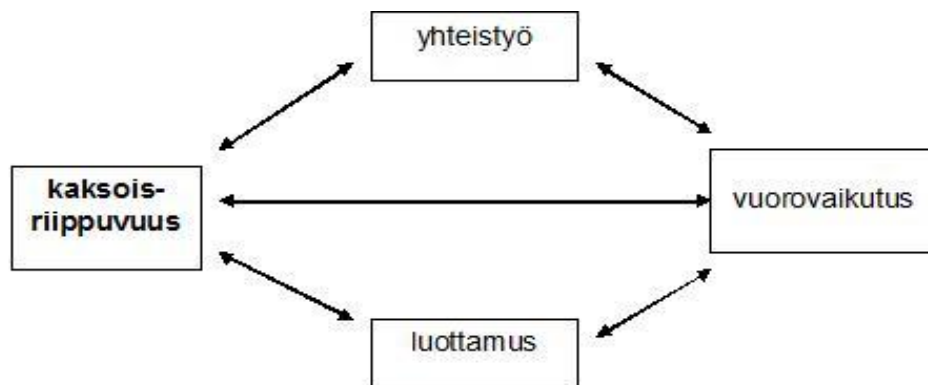
Luottamuksen rakentuminen on erilaista eri ihmisille. Toisille on tärkeää tunne ja kokemukset luottamuksesta, ja nämä riittävät heille todisteeksi. Toiset puolestaan odottavat selkeää näyttöä, ennen kuin luottamus kumppaniin voi syntyä. Yksilöllisistä eroista huolimatta luottamuksen rakentuminen vaatii aineksia näistä kaikista. Jos halutaan luottamuksen kestävän pitkälle, ei se voi perustua pelkästään tunteisiin tai faktoihin. Luottamuksen rakentuminen on pitkä prosessi, joka alkaa jo ennen tiimiläisten kohtaamista. Luottamus vahvistuu ensimmäisen

kohtaamisen aikana ja kehittyä entisestään projektin edetessä. (Ståhle & Laento 2000, 56.)

4.1 Luottamuksen rakentumisen neljä vaihetta

Luottamuksen rakentuminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, joista jokainen on tärkeä luottamuksen vahvistumisessa tai sen heikkenemisessä. Jokaisessa vaiheessa saadaan uutta tietoa toisesta, joka ratkaisee, mihin suuntaan luottamussuhde etenee. (Ståhle & Laento 2000, 56.)

Kuten kuvasta 1 voidaan havaita, vaikuttaa kumppanuuden rakentumiseen kaikki neljä seuraavaksi esiteltyä tekijää. Kaksoisriippuvuus määrittelee vuorovaikutuksen laadun ja suunnan ja on näin ollen perusehto luottamuksen rakentumiselle. Tämä vaikuttaa myös yhteistyön onnistumiseen.



Kuva 1. Kumppanuuden rakentumiseen vaikuttavat tekijät. (Ståhle & Laento 2000, 69.)

Ensimmäinen vaihe on kumppanuuden valmistelu, jossa luottamus perustuu toisen vetovoimaan, hänestä saatuihin ennakkotietoihin ja mielikuviin (Ståhle & Laento 2000, 56). Aino Halinen (1994) käsittelee tutkimuksessaan vetovoimaa yritysten välisten kumppanuussuhteiden rakentumisessa. Hänen mukaansa vetovoima on yllättävän tärkeä tekijä kaikissa vaiheissa. Vetovoimalla tarkoitetaan kiinnostusta ja luottamusta kumppania kohtaan. Vetovoima muuttuu luottamukseksi, jos osapuolet tuntevat ja uskovat, että suhteelle asetetut odotukset tulevat täytymään. Vetovoimaa on enemmän, jos osapuolet tuntevat jo entuudestaan. Mikäli heiltä puuttuu kokemusta yhteistyöstä keskenään, vaikuttavat vetovoimaisuuteen muun muassa yrityksen maine ja imago, markkinat, osaaminen ja pätevyys, innovatiivisuus sekä luovuus. Mitä vetovoimaisemmaksi osapuolet tuntevat suhteen, sitä enemmän he tulevat panostamaan siihen.

Toinen vaihe perustuu tunteisiin, kokemuksiin ja faktoihin, jotka on saatu henkilökohtaisten kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden kautta. Luottamusta rakennetaan sekä organisaation että ihmisten kesken. Organisaatiossa luottamus rakentuu eri puolilla ja eri ihmisten välillä. Henkilökohtainen luottamus on avainasemassa myös organisaatioiden välisten suhteiden rakentumisessa. Joskus ihmisten väliset henkilökohtaiset luottamussuhteet synnyttävät tärkeitä yritysten välisiä luottamussuhteita. Tämä toimii myös päinvastoin. Jos henkilökohtaiset luottamussuhteet rikkoutuvat tai yritysten edustajat eivät pysty työskentelemään yhdessä, on todennäköistä, että myös yritysten väliset suhteet katkeavat. Hyvän luottamussuhteen ylläpitämiseksi on tehtävä jatkuvasti töitä. Projektin johdon on tärkeää tiedostaa tärkeimmät kumppanuudet ja huolehtia, että luottamussuhteet näihin ovat hyvässä kunnossa. Mikäli ongelmia ilmenee, on johdon puututtava niihin välittömästi. (Ståhle & Laento 2000, 58 - 59.)

Kolmas vaihe syventää luottamusta toiminnan ja yhteistyön kautta. Kahdenväliset suhteet määrittävät kumppanuuden tulevaisuuden. Suhteiden rakentumiseen vaikuttaa kaikki informaatio, jota ihmiset saavat toisiltaan. Näiden kahdenvälisten suhteiden pohjalta rakennetaan yritysten välinen luottamuspääoma.

Yhteistyökumppanit tarvitsevat tietoa toistensa arvoista, osaamisesta ja aiko-
muksista. Luottamus kumppanin ammattitaitoon on oltava aina kunnossa. Mo-
lempien osapuolten arvojen ja eettisten periaatteiden on kohdattava keskenään,
muuten yhteistyö on lähes mahdotonta. Kumppaneiden on kyettävä myös sie-
tämään erilaisuutta ja omaksumaan uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Ilman täl-
laista avoimuutta aitoa luottamusta ei pääse syntymään. (Stähle & Laento 2000,
60 - 65.)

Neljännessä vaiheessa arvioidaan saatuja tuloksia, jotka perustuvat faktoihin ja
niiden tulkintoihin (Stähle & Laento 2000, 56). Pelkkä faktatieto ei riitä henkilö-
kohtaisen suhteen luomiseksi, vaan siihen tarvitaan lisäksi tunne ja kokemuspe-
räistä tietoa. Luottamuksen rakentuminen hidastuu, jos yhteistä kanssakäymistä
ei ole tarpeeksi ja jos toinen osapuoli joutuu arvailemaan esimerkiksi kumppa-
nin intressejä ja todellisia tunteita. Luottamuksen rakentumista voi nopeuttaa
ilmaisemalla itseään toiselle osapuolelle selvästi. Itsensä ilmaiseminen luo luot-
tamusta osapuolten välille. Tämä estää ongelmia yhteistyössä, kun sekä positiiv-
ista että negatiivisista asioista voidaan puhua avoimesti. Suuria ristiriitoja ei
synny, ja asioiden selvittely lisää keskinäistä luottamusta. (Stähle & Laento
2000, 62 - 63.)

4.2 Luottamuksen kaksoisriippuvuus

Menestyvät kumppanuussuhteet vaativat kytköksiä osapuolten välille. Suhteet
syntyvät osapuolten välisen riippuvuuden, luottamuksen ja vuorovaikutuksen
johdosta. Keskinäinen riippuvuus vahvistaa ja suuntaa osapuolten välistä kom-
munikaatiota. Tämä riippuvuussuhde on vapaaehtoista ja molemminpuolista.
Ilman tätä suhdetta ei luottamusta voi syntyä. (Stähle & Laento 2000, 68.)

Kaksoisriippuvuudelle on olennaista, että molemmat osapuolet tarvitsevat toinen toisiaan hyödyn saamiseksi ja tiedostavat ja tunnustavat keskinäisen riippuvuuden hyödyn tuottamiseksi (Stähle & Laento 2000, 68).

Riippuvuuden on oltava aito, eli molempien on hyödyttävä suhteesta, jotta se voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Alkuasetelman epätasapaino, esimerkiksi suuri yritys-pieni yritys vaikuttaa siihen, että kaksoisriippuvuuden on vaikea toteutua. Tällaisessa tilanteessa kumppanuus vaatii entistä enemmän taitoa ja tiedostamista kuin lähtökohdiltaan tasavertaisissa suhteissa. (Stähle & Laento 2000, 68 – 69.)

Perusta yhteistyölle on kumppanin työn, ajan ja persoonan kunnioittaminen. Jos arvostus ja kunnioitus kumppania kohtaan puuttuvat, luottamustakaan ei ole, ja sitä kautta koko suhde kariutuu. (Stähle & Laento 2000, 70.)

Kaksoisriippuvaan suhteeseen kuuluu, että molemmat osapuolet panostavat siihen tasapuolisesti. Vaikka suhteella olisi hyvät tulevaisuuden mahdollisuudet, mutta toisesta tuntuu siltä, että hän tekee kaiken työn ja toinen ei juuri mitään, on sellaisen suhteen jatkamisen houkutus hyvin pieni. (Stähle & Laento 2000, 70.)

Suhteen toimimiseksi kumppaneiden tavoitteet on oltava samansuuntaisia. Jos tavoitteet ovat erilaisia, ongelmatilanteissa kumppanit eivät pysty kuin luottamaan mielikuvaan siitä, mitä toinen mahdollisesti ajatteli. Kun molemmat osapuolet tietävät ja toimivat samojen tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikeuksista selviäminen on helpompaa. (Stähle & Laento 2000, 70.)

Avoimuus vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen voimakkaasti. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten paljon kumppanit ovat valmiita jakamaan tietoa yrityksistään. Varautunut kumppani, joka ei kerro tietoja yrityksestään, ei herätä luottamusta. Molempien on oltava tässäkin asiassa samalla linjalla, jotta luottamus toista kohtaan säilyy, eikä toiminnassa tapahdu ristiriitaisuutta. (Ståhle & Laento 2000, 70 – 71.)

5 LUOTTAMUKSEN ESTEITÄ

Projektiyhteistyössä tarvitaan kaikkien osapuolten välille luottamusta, mutta aina sitä ei ole helppoa tai edes mahdollista saavuttaa. Seuraavassa esitellään erilaisia tilanteita, jotka vaikeuttavat luottamuksen syntymistä.

Keskinäisen suhteen toimimiseksi kumppaneiden tavoitteiden on oltava samansuuntaisia. Jos tavoitteet ovat erilaisia, ongelmatilanteissa kumppanit eivät pysy kuin luottamaan mielikuvaan siitä, mitä toinen mahdollisesti ajatteli. Kun molemmat osapuolet tietävät ja toimivat samojen tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikeuksista selviäminen on helpompaa. (Stähle & Laento 2000, 70.)

Avoimuus kumppaneiden välillä vaikuttaa vahvasti luottamuksen rakentumiseen. Avoimuus näkyy esimerkiksi siinä, miten paljon kumppanit ovat valmiita jakamaan tietoa yrityksistään. Varautunut kumppani, joka ei kerro tietoja yrityksestään, ei herätä luottamusta. Tällainen kumppani ei myöskään vastavuoroisesti pysty helposti luottamaan toisiin. Avoimessa suhteessa osapuolet tuntevat olonsa turvalliseksi. Molempien osapuolten on oltava asiassa samalla linjalla, jotta luottamus toista kohtaan säilyy, eikä toiminnassa tapahdu ristiriitaisuutta. (Stähle & Laento 2000, 70 – 71.)

Projektiyhteistyön osapuolilla on yhtäläinen mahdollisuus hyödyntää yhteistyössä syntynyttä tietoa. Ongelma tiedon hyödyntämisestä syntyy, jos kumppanit eivät kykene hyödyntämään saatua tietoa yhtä paljon kuin toinen osapuoli. Tämän seurauksena toinen osapuoli kokee helposti tulleen hyväksikäytetyksi, vaikka niin ei todellisuudessa asia olekaan. Kyse on vain osaamisesta ja kyvykkyydestä hyödyntää tietoa. (Stähle & Laento 2000, 69 - 70.)

Kumppanuus perustuu toisen osapuolen työn ja persoonan kunnioittamiseen. Yhteistä työtä ja aikaa on kunnioitettava. Arvostusta on tärkeää osoittaa myös käytännössä. Mikäli arvostusta ei ole, luottamus menetetään, ja suhde mahdollisesti kariutuu. Usein ongelmana ei ole se, ettei arvostusta todellisuudessa olisi ollut, vaan toinen osapuoli ei ole vain osannut osoittaa sitä käytännössä. Tällöin pelkkä välinpitämättömyys on aiheuttanut luottamuksen menetyksen ja suhteen kariutumisen. (Stähle & Laento 2000, 70.)

Epätasaiset valtasuhteet kumppaneiden välillä vaikeuttavat kaksoisriippuvuuden eli vapaaehtoisen vastavuoroisuuden syntymistä. Tällaisia epätasapainoisia asetelmia voivat olla esimerkiksi suuri yritys - pieni yritys, aikuinen - lapsi, esimies - alainen tai rikas - köyhä. Epätasainen lähtötilanne vaatii enemmän taitoa saada yhteistyö toimimaan hyvin kummankin osapuolen kannalta. Tasavertaisissa suhteissa tämä on helpompaa. (Stähle & Laento 2000, 69.)

Vahvan kumppanuussuhteen rakentaminen vaatii aikaa sekä yhteisiä kokemuksia ja tapahtumia. Yhteisten toimien kautta osapuolet oppivat käytännössä tuntemaan toisensa ja osaavat myös ennustaa toisen käyttäytymisen erilaisissa tilanteissa. Vain koeteltu suhde voi olla vahva, sillä pelkät kuvitelmat ja tunte-mukset eivät riitä arvioimaan toisen käyttäytymistä ongelmatilanteissa. Jos osapuolet ryhtyvät liian nopeasti yhteistyöhön, joka tulee koettelemaan kumppanuussuhdetta, saattaa ensimmäinen ilmaantuva ongelma aiheuttaa suuren pettymyksen kumppaniin. Tämän vuoksi on tärkeää suhteuttaa hanke siihen aikaan, joka on jo tehty yhteistyötä ja hankittu luottamusta. (Stähle & Laento 2000, 71.)

Luottamuksen rakentaminen edellyttää toimivaa tilannetajua. On kyettävä asettumaan samalle aaltopituudelle yhteistyökumppanin kanssa, jotta luottamusta voi syntyä ja yhteistyö voi toimia. Henkilöiden väliset kohtaamiset rakentavat luottamusta. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja yksilön taidot ilmaista itseään

vaikuttavat tähän. On pystyttävä selkeästi ilmaisemaan itseään, kertomaan, mitä ajattelee, tahtoo tai tuntee. Myös empatiakyky on ratkaiseva luottamuksen syntymisessä. (Ståhle & Laento 2000, 71 - 72.)

6 TIEDONKULKU PROJEKTIYHTEISTYÖSSÄ

Tiedottaminen on muuttunut selkeästi. Aikaisemmin perinteinen johtaminen tarkoitti käskynjakoa, jossa tietoa jaettiin paljon vähemmän. Tieto oli tuolloin ohjeiden ja määräyksien muodossa. Käskynjaossa kuulijat kuuntelevat hiljaa tekemättä muistiinpanoja. Kysymyksiä saa esittää vasta, kun käskynjakaja antaa siihen luvan.

Nykyään tiedottamisessa käytetään monenlaisia tapoja, kuten sähköpostia, kokouksia, sisäistä lehteä, johdon tiedotustilaisuuksia tai kirjallista tiedotetta. Kun ennen oli tietoa huonosti ja vähän saatavilla, on nykyään ongelmana tiedon paljous. Tiedon runsas tarjonta edellyttää kykyä suodattaa pois epäoleellinen. (Helin 2000, 115.)

6.1 Kommunikointi- ja viestintäjärjestelmät

Projektipäällikkö valitsee projektissa käytettävät viestintätavat. Menetelmien tulee olla mahdollisimman selkeitä ja tehokkaita, jotta päälliköltä lähtevä tieto välittyy ryhmälle perille asti, ja jotta myös päällikkö saa tietoa ryhmältään. Tiedon on liikuttava molempiin suuntiin ongelmitta. Seuraavassa on esitelty mahdollisista viestintätavoista viikkopalaverit, henkilökohtaiset tapaamiset, sähköposti ja raportit. (Kettunen 2003, 127.)

Viikkopalaverit ovat tuttu ja usein käytetty tapa viestin välittämiseksi projektipäälliköltä projektiryhmälle. Tapaamiset ovat tärkeitä, sillä tällöin koko ryhmällä on mahdollisuus keskustella yhdessä kasvokkain. Kaikilla on mahdollisuus kommentoida, kysyä ja neuvotella projektiin liittyvistä asioista. Tapaamisissa raportoidaan jo saaduista tuloksista, mikä luo työntekijöille painetta saada ai-

kaan tuloksia. Tapaamisissa projektia on helppo viedä eteenpäin kertomalla tulevan viikon aikataulut ja tavoitteet. Ryhmä saa kokonaiskuvan projektin etenemisestä, ja jatkaminen on selkeää. Tapaamisten ansiosta myös tiimin yhteishenki lisääntyy. (Kettunen 2003, 128.)

Henkilökohtaisissa tapaamisissa projektipäälliköllä ja ryhmän jäsenillä on mahdollisuus puhua kahden kesken. Kahdenkeskisissä tapaamisissa ajatukset tuodaan usein esille eri tavoin kuin viikkopalavereissa, sillä omien mielipiteiden kertominen koko ryhmän edessä voi olla toisille vaikeaa. Projektipäällikön on puututtava tapaamisissa esille tuleviin ongelmiin, ja vietävä ne eteenpäin sopivalle taholle. (Kettunen 2003, 128.)

Sähköposti on kätevä ja tehokas tiedonjakamisen väline projektiryhmälle sekä sidosryhmille. Sillä ei kuitenkaan voi korvata konkreettisia tapaamisia kasvokkain. Sähköposti soveltuu neutraalin tiedon välittämiseen, ja negatiiviset asiat on syytä käsitellä kasvotusten. Tilanneraportin lähettäminen sähköpostitse on helppoa ja nopeaa. (Kettunen 2003, 129.)

Viikko- ja kuukausiraportit sisältävät tiivistetysti tiedon projektin etenemisestä. Raportti antaa tietoa projektista niin projektipäällikölle ja projektiryhmälle kuin sidosryhmillekin. Projektipäällikön tehtävä on huolehtia raportin jakelusta. Projektin koko vaikuttaa raportin laajuuteen ja ilmestymistiheyteen. Tilanneraportteja on erilaisia, mutta raportti voi muodostua esimerkiksi viikon aikana tehdyistä töistä, suunnitelluista töistä, ilmenneistä ongelmista ja niiden vaikutuksista muun muassa budjettiin ja aikatauluun tai projektiin käytettävissä olevista resursseista. (Kettunen 2003, 129–130.)

6.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto-käsitteen keksijänä pidetään filosofi Michael Polanyitä. Käsite tulee englanninkielisestä termistä tacit knowledge. Hiljaisen tiedon perusta koostuu arjen rutiineista, kokemuksista ja tavoista. Hiljaista ja eksplisiivistä eli käsitteellistä tietoa on vaikea erottaa toisistaan käytännössä, sillä ilman eksplisiivistä tietoa ei olisi hiljaista tietoakaan. Hiljaista tietoa voidaan jakaa vasta kun luottamus osapuolten välillä on kunnossa. (Noppari 2009, Virtainlahti 2009.) Ståhle ja Laento (2000) kertovat, että yrityksen tietopääomasta 95 % on hiljaista tietoa ja vain 5 % tiedosta on dokumentoitu. Organisaatioissa arvostetaan nimenomaan dokumentoitua tietoa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen osaajat on tärkeää tunnistaa, sillä hiljainen tieto menetetään osaajien siirtyessä muualle. Sekä positiivista että negatiivista hiljaista tietoa tulisi dokumentoida, sillä se on voimavara yrityksen tietopääomaan. (Ståhle & Laento 2000.)

Hiljainen tieto voidaan jakaa kolmeen eri tiedonlajiin. Ensimmäinen laji on informaali tieto, jossa ihminen pystyy esittämään arvauksia, jotka ovat hyvin lähellä oikeita vastauksia. Esimerkiksi voidaan arvata, että paperinpala palaa nuotiossa peltipurkkia nopeammin. Toinen tiedonlaji on vaikutelmatieto, jossa yhdistyvät tunteet ja kokemukset. Teemme päätelmiä vaikutelmien perusteella. Esimerkiksi ei osteta ystävälle salmiakkikarkkeja syntymäpäivälahjaksi, sillä tiedetään hänen inhoavan salmiakkia. Kolmas laji on itsesäätelytieto, eli kuinka ohjaamme itseämme soveltamaan ja käyttämään tietoa. Kaikilla ihmisillä on erilainen tapa säädellä tietoa haluamallaan tavalla. Esimerkiksi yksi henkilö lukee kokeisiin monta viikkoa, kun taas toinen sisäistää tiedon parin päivän lukemisella. (Noppari 2009.)

7 TIEDON LUOMINEN JA SIIRTÄMINEN

Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat luoneet Seci-prosessimallin, jonka avulla pyritään käsitteellistämään tietämyksen hallintaa. Prosessi jakaantuu neljään vaiheeseen. Seci-malli on lyhenne sanoista Socialication, Externalisation, Combination, Internalisation eli sosiaalistuminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Malli perustuu tiedon luomisen ja – kulun spiraalille, jossa hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään, kuten kuvasta 2 voidaan havaita. Tämän vuorovaikutuksen seurauksena syntyy uutta tietoa. Tiedon spiraali eli tiedon määrä on suhteessa kierrosten määrään. Mitä enemmän kierroksia eli iteraatioita prosessi saavuttaa, sitä enemmän saadaan uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995; Hannula 2005; Lassila & Tulonen 2005.)



Kuva 2 Seci-mallin tiedon spiraali (Hannula 2005.)

Sosiaalistuminen on prosessi, jossa hiljaista tietoa välittyy toiselle yhdessä jaettujen kokemusten kautta. Tietoa välittyy esimerkiksi tarkkailun, matkimisen ja käytännön tekemisen kautta, ja puhetta ei välttämättä tarvita. Ilman yhteistä kokemusta on vaikea päästä toisen osapuolen ajatuksiin, ja näin ollen hiljaista

tietoa ei siirry. Sosiaalistumisen seurauksena muodostuu yhteisiä näkemyksiä, käsityksiä ja teknisiä taitoja. (Nonaka & Takeuchi 1995; Hannula 2005; Lassila & Tulonen 2005.)

Sosiaalistumisesta hyvä esimerkki on oppisopimuskoulutus, jossa käytetään tätä mallia ammatin oppimiseen. Toisena esimerkkinä voidaan mainita opiskelija, joka omaksuu nopeasti uusia toimintatapoja, ilman että niitä selitetään hänelle. (Nonaka & Takeuchi 1995; Hannula 2005; Lassila & Tulonen 2005.)

Ulkoistaminen on prosessi, jossa hiljainen tieto muutetaan muotoon, jonka kaikki voivat ymmärtää. Se voidaan ilmaista esimerkiksi käsitteinä, malleina, metaforina eli kielikuvina, analogioina tai hypoteeseina. Tämä on kriittinen vaihe, sillä hiljaista tietoa on usein hyvin hankala muuttaa näkyvään muotoon. Hiljaisen tiedon käsitteellistäminen ja ilmaiseminen on kuitenkin hyödyllistä, sillä näin tietoa saadaan kaikkien käyttöön. Esimerkiksi puusepän on vaikea tehdä opaskirjaa työstään, mutta hänen vinkeistään olisi hyötyä ammattia opiskelevalle. (Nonaka & Takeuchi 1995; Hannula 2005; Lassila & Tulonen 2005.)

Yhdistäminen tapahtuu ulkoistamisprosessin jälkeen. Yhdistämisprosessissa rakennetaan käsitejärjestelmää, johon analysoidaan, järjestetään ja yhdistellään jo olemassa olevaa eksplisiittistä eli selvästi ilmaistua tietoa. Yhdistämistä tapahtuu jatkuvasti eri tilanteissa organisaatiossa. Tietoa jaetaan ja yhdistetään esimerkiksi puhelinkeskusteluissa, sähköpostiviesteissä ja palavereissa. Tietoa haetaan esimerkiksi kirjallisuudesta, lehdistä, tietokannoista ja taulukoista. Yhdistämisen tuloksena syntyy uutta käsitteellistä tietoa, joka voi ilmetä muun muassa kirjallisessa muodossa. (Nonaka & Takeuchi 1995; Hannula 2005; Lassila & Tulonen 2005.)

Kun eksplisiittinen tieto on omaksuttu, muuttuu se jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Aikaisemmat käsitykset ovat ehkä muuttuneet uuden tiedon myötä ja organisaation tietopääoma on kasvanut. Jotta uutta tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti, on se jaettava organisaation muiden jäsenten kesken. Näin alkaa taas uusi kierros. (Nonaka & Takeuchi 1995; Hannula 2005; Lassila & Tulonen 2005.)

8 VIESTINTÄ

Viestinnän osuus projektin onnistumisessa on hyvin tärkeä. Ilman sitä ei mikään organisaatio voi toimia. Ilman viestintää ei voi myöskään johtaa. Leif Åbergin (1997) mukaan viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanoma sisältää lähettäjän tarkoittaman ajatuksen ja herättää vastaanottajassa ajatuksia. Merkit, joista sanoma koostuu, ovat esimerkiksi ääniä tai kirjaimia. Viestintä on prosessi, joka alkaa lähettäjän päästä. Kun lähettäjä saa idean, on se puettava sanomaksi, jotta siitä olisi hyötyä. Lähettäjä välittää sanoman jotain kanavaa pitkin vastaanottajalle, joka tulkitsee sitä omalla tavallaan. On harvinaista, että lähettäjän ja vastaanottajan mielikuvat ideasta kohtaavat täysin. Oleellista viestinnän onnistumisessa on se, että lähettäjä on muotoillut sanoman vastaanottajalle ymmärrettäväksi. Keskinäistä ymmärrystä lisää myös vuorovaikutus, sillä kysymysten ja vastausten sekä esimerkkien ja perustelujen avulla päästään helpommin yhteisymmärrykseen kuin yksipuolisen viestinnän kautta.

Professori Osmo A. Wiion (Åberg 1997) mukaan suomen kielen ymmärrettävyyteen vaikuttavat sanat ja lauseet. Mitä lyhyempiä, tutumpia ja rakenteeltaan yksinkertaisempia sanoja ja lauseita käytetään, sitä paremmin viesti menee perille. (Åberg 1997, 11–17.)

Sanoma siirtyy lähettäjältä vastaanottajalle jotain kanavaa pitkin. Kanava on vakiintunut viestintäyhteys, ja teknisiä kanavia kutsutaan viestimiksi. Viestimiä ovat muun muassa puhelin, kirje, sähköposti, radio, televisio ja sanomalehti. Kanavat ovat alttiita häiriöille, jotka voidaan jaotella esimerkiksi professori Wiion nelijaolla. Näitä ovat este, kohina, kato ja vääristymä. (Åberg 1997, 17–18.)

8.1 Viestinnän häiriöt

Este on häiriö, jossa sanoma ei mene perille lainkaan. Tiedote katoaa ilmoitustaululta tai sähköposti menee väärään osoitteeseen. Este on ulkoinen häiriö, joka esiintyy lähettämisen ja vastaanottamisen välissä. Toinen ulkoinen häiriötekijä on kohina, jossa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Esimerkiksi puhelinyhteys voi olla heikko, jolloin vastaanottaja ei saa sanomaa selkeästi tai kokonaan. Kato on sisäinen häiriö, joka on vastaanottajassa. Vastaanottaja saa sanoman, mutta sitä häiritsevät aistihäiriöt, kuten huono näkö tai kuulo, värisokeus, krapula tai väsymys. Toinen sisäinen häiriö on vääristymä, joka tapahtuu vastaanottajan päässä. Vastaanottaja saa viestin häiriöttä, mutta hän tulkitsee sen väärin omien arvojensa, asenteidensa ja tarpeidensa pohjalta. (Åberg 1997, 17–18.)

8.2 Viestiminen negatiivisista asioista

Välitettävä tieto ei voi aina olla positiivista vaan esimies joutuu viestimään alaiselleen myös ikävistä asioista. Tärkeintä on kertoa asioista henkilökohtaisesti, ei kirjeitse tai sähköpostitse. Kertomiseen on valmistauduttava hyvin ja mietittävä etukäteen, miten toinen tulee reagoimaan. Esimiehellä on oltava valmis perustelemaan asiansa. Negatiiviset asiat on hyvä kertoa välittömästi, sillä viivyttely ei auta. Esimiehen on selitettävä asiat perusteellisesti, jotta kumpikin osapuoli ymmärtää tilanteen täysin. Alaiselle ei saa jäädä epäselväksi, mitä hän on tehnyt väärin, mitä häneltä odotetaan tai mitä tästä seuraa. (Åberg 1997, 83.)

Esimiehen on suhtauduttava kunnioittavasti alaistaan kohtaan, eikä hän saa väheksyä toisen tunteita. Alaista ei saa jättää yksin tunteidensa kanssa, vaan

niistä on puhuttava yhdessä, jos alainen näin haluaa. Yleisiä puolustuskeinoja ikäville asioille ovat muun muassa kääntäminen ja syyttely. Alainen vetoaa siihen, että muutkin tekevät virheitä. Tämä keskustelu on syytä katkaista välittömästi, sillä nyt käsittelyssä ei ole muiden virheet. (Åberg 1997, 83–84.)

Kun keskustelu on käyty, on työyhteisön tehtävä kaikkensa, jotta työntekijä pääsee yli ikävästä tilanteesta. Ratkaisu voi olla henkistä tukea, työhönopastusta, työrauhaa tai esimerkiksi avustusta työssä esiintyvissä ongelmissa. (Åberg 1997, 84.)

9 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUSTAPA

Käsitteenä metodi eli menetelmä on moniselitteinen. Metodi on menettelytapa, jonka avulla etsitään tietoa ja pyritään löytämään ratkaisu ongelmaan. Menetelmätapa valitaan sen perusteella, millaisia tuloksia halutaan saavuttaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.)

Opinnäytetyömme perustui kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään tutkittavan ilmiön merkitystä kokonaisvaltaisesti. Tutkimus antaa tilaa tutkittavien henkilöiden omille näkemyksille ja kokemuksille. Tutkimuksemme oli kvalitatiivinen, koska se perustui teoriaan ja paljolti myös omiin kokemuksiimme ja havaintoihimme. Emme keränneet työssämme kvantitatiivista eli määrällistä tietoa esimerkiksi kyselyiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Tutkimuksemme empiirinen osio eli Talvipäivät – tapahtuma koostui omista havainnoistamme, päiväkirjamerkinnöistämme sekä laatimistamme raporteista. Nämä olivat primaariaineistoa. Narratiivinen kertomus Keittiömestareiden talvipäivistä esitetään luvussa kymmenen. Näkökulma kertomuksessa on projektipäälliköiden näkökulma. Narratiivinen kertomus oli kirjoittajan omaa tulkintaa tapahtuneesta, ja samoista tapahtumista voi tehdä erilaisia tulkintoja. (Hänninen 2009; Jyväskylän yliopisto.)

Perustimme tulkintamme omiin kokemuksiimme Talvipäivät- tapahtuman järjestämisen pohjalta sekä kerättyyn materiaaliin. Valitsimme primaariaineiston, sillä sen käyttö empiirisessä osiossamme oli tarkoituksenmukaista ja antoi realistisen kuvan käytännön toteutuksesta. Primaariaineistoa kerättiin projektin alusta saakka, joten se oli yksityiskohtaista ja luotettavaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen tekijän tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta lisää tutkimuksen luotavuutta. Kiinnitimme työssämme tähän erityistä huomiota. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Käytimme hyväksemme myös projektiryhmän muiden jäsenten laatimia raportteja. Tämä materiaali oli työmme sekundaarista aineistoa. Tämä työskentelytapa valittiin, sillä se antoi meille parhaan mahdollisen vastauksen ongelmiimme. Kyselyjen tai haastattelujen toteuttaminen ei olisi sopinut aikataulumme, eikä olisi antanut tarpeeksi luotettavaa tietoa aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Toiminnallinen opinnäytetyö tehtiin kokonaisuudessaan yhdessä. Ennen varsinaisen teoriaosuuden kirjoittamista kumpikin tutki ja valmisteli aihetta. Materiaalia hankittiin kirjastoista, opinnäytetöistä, artikkeleista sekä tietokannoista. Lisäksi käytettiin materiaalina Talvipäivät- tapahtuman projektiryhmäläisten laatimia raportteja. Tutkimusote oli induktiivinen, sillä se päättyi yksittäisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista tarkat muistiinpanot ja päiväkirjat. Opinnäytetyön empiirinen osa perustui pitkälti tutkimuksen tekijöiden muistiinpanoihin. Kirjalliseen teoriaosan materiaaliin tutustuttiin huolellisesti lähilukemalla sekä muistiinpanoja ja merkintöjä tekemällä. Aineistoon tutustuttiin aihealue kerrallaan ja luettu materiaali muutettiin kirjalliseen muotoon ennen seuraavan aiheen aloittamista. Aineistoa analysoitiin yhdessä pohtimalla ja Talvipäivät- projektin kokemuksiin vertaamalla. (Varto 1996.)

10 SUOMEN KEITTIÖMESTAREIDEN TALVIPÄIVÄT 12.2.2011

Olimme järjestämässä luokkamme A08H:n kanssa Suomen Keittiömestareiden Talvipäiviä, joita vietettiin Imatralla lauantaina 12.2.2011. Järjestimme tapahtuman yhteistyössä Karjalan Keittiömestareiden kanssa. Lisäksi mukana oli eri toimijoita, kuten ammatillinen oppilaitos, imatralainen hotelli sekä lukuisat yhteistyökumppanit, jotka tarjosivat tuotteitaan sekä rahallista apua tapahtuman järjestämiseen.

10.1 Tapahtuman suunnittelu

Kaikki alkoi siitä, kun tutoropettajamme tarjosi luokallemme tätä projektia 31. elokuuta 2010. Luokkamme päätti pienen miettimisen jälkeen ryhtyä tapahtuman järjestäjäksi ja jaoimme tehtävät ja ryhmät. Luokallamme on kymmenen opiskelijaa. Projektin johtajiksi tutoropettajamme lisäksi valittiin tämän opinnäytetyön tekijät. Muita ryhmiä olivat ruokaryhmä, tapahtumaryhmä, tietotekniikka-ryhmä sekä sisustusryhmä.

Päätimme, että tapahtumapaikkana toimii imatralainen hotelli sekä Koskenparas. Hotellissa tulisi olemaan keittiömestareiden vuosikokous sekä illallisgaala. Koskenpartaalle halusimme järjestää aktiviteetteja keittiömestareille iltapäiväksi. Suunnitelmissa oli muun muassa vaijeriliukua ja soppatykki. Privatjatkot järjestettäisiin imatralaisessa baarissa. Teemaksi halusimme slaavilaisuutta yhdistettynä karjalaisuuteen. Teeman oli tarkoitus näkyä koristeluissa ja ruoissa. Ohjaava opettajamme oli keksinyt, että lahjana keittiömestareille laitettaisiin heille illallisen katteeseen keittiömestaria esittävä puu-ukko nimellä varustettuna. Puu-ukot tekisi imatralainen puuseppä.

Tapasimme kyseisessä hotellissa 29. syyskuuta 2010 ravintolapäällikön, keittiöpäällikön sekä myyntipäällikön. Esittelimme heille tapahtuman ja pyysimme tarjousta tilan vuokrasta. Karjalan Keittiömestareille esittelimme tapahtuman 6. lokakuuta imatralaisessa kartanossa. Tällöin yhdistyksen jäsenillä oli mahdollisuus myös osallistua ideointiin. Kokouksessa tuli esiin idea lumiveistoskilpailusta, ja päätimme miettiä sitä enemmän. Karjalan Keittiömestarit olivat kuitenkin samoilla linjoilla kanssamme tapahtuman järjestämisestä ja he hyväksyivät suunnitelmamme.

Lokakuun ensimmäisellä viikolla projektipäälliköt lähettivät sähköpostitse kutsuja mahdollisille yhteistyökumppaneille 14. lokakuuta järjestettävään yhteistyökumppaneiden kokoukseen. Sähköposteja lähti kymmeniä ja ilmoittautuneitakin oli, mutta lopulta kokoukseen ilmestyi vain yhden yrityksen edustaja. Hänelle esittelimme tapahtuman ja ideoimme yhdessä ruokaa ja kyseisen yrityksen osuutta.

Marraskuun 5. päivänä tapasimme imatralaisen tapahtumaorganisaation toiminnanjohtajan, jonka kanssa halusimme yhteistyössä järjestää katutapahtuman Koskenpartaalle. Organisaatio oli jo järjestämässä kaupunkilaisten talvitapahtumaa kävelykadulle lauantaina 12. helmikuuta ja heille sopi hyvin, että Suomen Keittiömestarit olisivat tapahtumassa mukana. Halusimme, että keittiömestarit jalkautuisivat kansan pariin. Tarkoituksena oli, että kaikilla kansalaisilla olisi mahdollisuus osallistua aktiviteetteihin.

Organisaation toiminnanjohtaja oli hyvin mukana ideoinnissa, ja hän keksi muun muassa, että lumiveistoskilpailuun voisi kutsua mukaan kansanedustajaehdokkaiden joukkueen. Hän lupasi hoitaa kilpailun järjestelyt ja tapahtuman mainonnan. Meidän tehtäväksemme jäi hoitaa paikalle muut aktiviteetit keittiömestareille.

Marraskuun 9. päivänä pidimme ensimmäisen ruokatestauksen, jossa paikalla olivat ohjaava opettajamme, ruokaryhmäläiset sekä projektipäälliköt. Valmistimme gaalaan tulevat ruuat, maistelimme ja mietimme, mitä aiomme tehdä vielä toisin. Tämän jälkeen meillä oli vielä Karjalan keittiömestareiden kokous, jonne veimme osan tuotteista maisteltaviksi.

Joulukuussa tapasimme imatralaisen ohjelmapalveluyrityksen toiminnanjohtajan ja ideoimme hänen kanssaan keittiömestareille sopivia aktiviteetteja. Talviaika toi omat haasteensa, mutta halusimme säilyttää ohjelmistossamme vaijeriliun Imatran kosken yli, jos se suinkin olisi mahdollista. Organisaation toiminnanjohtaja lupasi hoitaa asian. Valitsimme toiseksi aktiviteetiksi jousiammunnan.

Pitkin syksyä etsimme lisää yhteistyökumppaneita kaikilta suunnilta. Joulun aikaan tilanne näyttikin jo hyvältä, sillä meillä oli yhteistyökumppanit raaka-aineille, ja tarvitsimme enää juomat ja rahoitusta käteisenä.

Syksyn viikkopalaverien aikana nousi esiin idea valmistaa kävelykadun kansantapahtumaan jokin iso leivonnainen. Idea jalostui pikkuhiljaa, ja päätimme karjalaista teemaa noudattaen valmistaa maailman suurimman viipurinrinkelin. Tarkoituksena oli päästä Guinness World Recordsin ennätystenkirjaan. Ohjaava opettajamme esitti idean imatralaiselle leipomolle, joka lähti mielellään mukaan toteuttamaan rinkelä. Lähetimme Guinness World Recordsille ilmoittautumismakkeemme. Noin kuukauden kuluttua sieltä ehdotettiin maailman suurimman pretzelin valmistamista. Emme kuitenkaan halunneet luopua viipurinrinkelistämme, ja selitimme tämän myös Guinnessille. Eräs projektiryhmäläisemme otti yhteyttä MTV3-kanavaan, ja kanava oli kiinnostunut tekemään rinkelistämme loppukevennyksen uutisiinsa. Näin saimme myös valtakunnallista näkyvyyttä.

Ennen joulua 16.12.2010 pidetyssä tapaamisessa luokkamme ja ohjaavan opettajamme kanssa kävimme läpi varmistuneet, epävarmat ja ei tietoa- tahot. Varmistuneiden joukossa olivat lumiveistoskilpailu Koskenpartaalla, puu-ukot illallisgaalaan, jatkopaikka imatralaisessa baarissa, Suomen suurimman viipurinrinkelin valmistus imatralaisessa leipomossa, raaka-aineet, olut ruokajuomana sekä vedyt jatkopaikkaan. Epävarmoja olivat ammattikoulun osallistuminen, juontaja illallisgaalaan, gaalaohjelma kokonaisuudessaan, esivalmistelujen tekijät, aikataulut sekä logistiikka ja se, mitä imatralainen tapahtumaorganisaatio oli saanut aikaan. Ei tietoa- kohtaan joutuivat soppatykki, lahjakassit ja viinit.

Tammikuussa 2011 jatkoimme tapahtuman valmisteluja, ja 17.1.2011 meillä oli kokous tapahtumahotellissa, jossa tarkistimme yksityiskohtia. Seuraavalla viikolla 19.1. tapasimme suomalaisen servettitehtaan esittelijän, jolta saimme ilmaiseksi tilattua servettejä sekä tavaraa lahjakasseihin. Ilmoittautumisaika Talvipäiville päättyi 21. tammikuuta. Helmikuun 8. päivänä Karjalan Keittiömestarit pitivät kokousta tapahtumahotellissa, ja kokouksessa tehtiin työnjako siitä, missä pisteissä yhdistyksen keittiömestarit tulisivat tapahtumassa olemaan. Tämän kokouksen myötä meillä oli tiedossa henkilöt, jotka vastaisivat kuka mistäkin pisteestä, ja uskoimme kaiken olevan kunnossa lauantaita varten.

10.2 Tapahtumaviikon tehtävät

Tapahtumaviikon keskiviikkona 9. helmikuuta kannoimme luokkamme A08H:n kanssa lahjakasseihin tulevia tuotteita Koulukadulta koulullemme Tietäjäntalolle, ja perjantaiamuna 11. päivä aloitimme kassien täytön klo 8. Kasseja täyttämässä olivat viisi projektiryhmämme jäsentä sekä kolme opiskelijaa 09H- luokalta.

Täytettyämme kassit kuljetimme ne pikkubussilla sekä omilla autoillamme hotellille, jossa jaoimme kassit perjantaina saapuvien huoneisiin. Tämän jälkeen pysytimme kokoustiloihin yhteistyötorin, valmistelimme infopisteen hotellin aulaan sekä keräsimme tarvittavia astioita valmiiksi seuraavaa päivää varten. Lisäksi projektipäällikkö ja yksi ruokaryhmän jäsen hoitivat erinäisiä juoksevia asioita hotellin henkilökunnan, ammattikoulun opettajien sekä tavarantoimittajien kanssa. Lopetimme työt hotellissa kahdeksalta illalla.

Perjantaina 11. päivä paistettiin myös ehkä maailman suurin viipurinrinkeli. Paistaminen tapahtui leipomossa Imatralla.

Paikalla olivat A08H:n oppilaista projektipäällikkö ja kolme projektiryhmän jäsentä sekä kaksi kuvaajaa. Heidän lisäksi paikalla olivat poliisi sekä Etelä-Saimaan ja Uutisvuoksen toimittajat, jotka toimivat virallisina valvojina Guinness World Recordsin ohjeiden mukaisesti. Rinkeli paistettiin tarkkojen ohjeiden mukaisesti. Vaikka itse leipominen ei sinällään kestänyt kovinkaan kauan, taikinan piti kohota moneen kertaan, joten rinkelin valmistaminen oli melko pitkä prosessi. Leipomisessa oli tarkoituksena olla mukana myös ohjaava opettajamme sekä Karjalan keittiömestareiden edustaja. Heitä ei kuitenkaan paikalla näkynyt, eikä kukaan vastannut puhelimeen.

10.3 Tapahtumahotelli ja iltagaala

Tapahtumapäivä koitti lauantaina 12. helmikuuta, ja ensimmäisinä tapahtumahotellissa oli tietotekniikkaryhmä yhdessä neljän 09H:n oppilaan kanssa avaamassa infopistettä. Lisäksi paikalla olivat tapahtumaryhmä ja sisustusryhmä, jotka siirtyivät kokoustilojen puolelle valvomaan yhteistyötorin sujumista. Toinen projektipäälliköistä oli paikalla valvomassa yleistä sujuvuutta, etsimässä astioita ja hoitamassa tietoliikennettä ja muita esille tulevia asioita.

Karjalan keittiömestareiden puheenjohtaja oli halunnut kokouskahvin kanssa jotain syötävää, joten hän oli hankkinut sponsoreiltaan kakkuja ja piirakoita. Hän oli jo kauan sitten luvannut, että hoitaa hankkimansa ruoat kahvitilaisuuteen. Tämä asia varmistettiin hänen kanssaan vielä tapahtumaa edeltävänä iltana, ja hän sanoi asian olevan hoidossa. Näin ollen luokkalaisemme odottelivat häntä saapuvaksi.

Kun puheenjohtajaa ei kuulunut ja kokous oli jo alkamassa, ryhtyi sisustusryhmän jäsen yhdessä 09H:n oppilaan kanssa sulattamaan jäisiä leivonnaisia ja viemään tarjottavia kokoukseen. Olimme tilanneet kokouskahvit hotellilta, ja heidän työntekijänsä laittoi kahvin tarjolle ennen kokousta. Kun noin puolet ihmisistä oli saanut kahvikuppinsa täytettyä, tuli ohjaava opettajamme ilmoittamaan, että kahvia tarjoillaan vain väliajalla ja tarjoilu on keskeytettävä. Projektiryhmäläisemme ottivat siis kahvit kesken pois asiakkaiden ihmetellessä asiaa. Tässäkin oli ongelma tiedonkulussa.

Kello 11 paikalle saapui myös toinen ruokaryhmäläisistä, ja projektipäällikkö alkoi yhdessä hänen kanssaan järjestää salin pöytiä. Ennen klo 12 tietotekniikka- ja tapahtumaryhmäläiset lähtivät Koskenpartaalle katutapahtumaan. Sitä ennen projektipäällikkö oli saanut kymmeniä puheluita kävelykadulta olijoilta, jotka etsivät rinkelin ja soppatykin telttaa ja pöytiä sekä vaihtorahoja. Sisustusryhmäläisemme siivosivat yhteistyötoria. Olimme saaneet pöydät siirrettyä ja astiat etsittyä ja kiillotettua, kun 13.30 paikalle saapuivat ammattikoulun 3. vuosikurssin tarjoilija- sekä kokkiopiskelijat. Heidän saapuessaan paikalle, kävi ilmi, että he olivat tehneet jonkinlaisen sopimuksen toimeksiantajan kanssa. Sopimuksessa sanottiin esimerkiksi, että tiskaaminen ja tiettyjen ruokalajien esillelaitto ei kuulunut heidän tehtäviin. Projektiryhmä ei tiennyt tällaisesta sopimuksesta mitään, ennen kuin ammattikoulun opettajat tästä kertoivat. Tämä oli melko ikävä yllätys, sillä projektiryhmäläisiä oli muutenkin paikalla liian vähän, ja nyt he joutuivat hoitamaan kaiken muun lisäksi tiskin. Projektiryhmäläiset eivät pitäneet päivän aikana taukoja. Ammatillisen oppilaitoksen opiskelijat toimivat siis

vastoin projektiryhmän olettamuksia. Kokkiopiskelijat opettajineen lähtivät kotiin jo kello kahdeksan aikoihin, eli ennen kuin illallinen oli edes päättynyt.

Tarjoilijaopiskelijat alkoivat saavuttuaan plaseerata opettajansa kanssa pöytiä. Tämän jälkeen heidän pitäessään ruokataukoa laitoimme paikoilleen puu-ukot sekä menukortit. Kannoimme alakerrasta kuohuviini- ja valkoviinilaatikot ylös, ja tarjoilijat alkoivat kaataa alkumaljoja. Tämän jälkeen kello olikin jo 16.45, ja vieraat alkoivat tulla sisään.

Olimme projektiryhmäläistemme kanssa tiskinurkassa suuren osan illasta, mutta silti tiskiä oli mahdoton hallita, koska tila on pieni ja ahdas, puhtaita astioita ei saa mihinkään, ja lisäksi tarjoilijaopiskelijat eivät voineet ymmärtää, että he eivät voineet kasata tarjottimiaan ja lautasia sekalaisiin pinoihin pöydille. Lisäksi projektipäällikkö juoksi siellä, missä tarvittiin ja hoiti myös teenkeiton toisen ruokaryhmäläisen kanssa, mikä olikin melko vaikea operaatio. Kannoimme olutkorit ja jälkiruokaviinit yläkertaan ja avasimme pulloja. Illallinen meni nopeasti. Onneksi tarjoiluopettajalla oli asiat hallussa, ja hän pystyi hoitamaan tarjoilua melko paljon yksinkin. Tarjoilijat siivosivat salin tapahtuman jälkeen, ja eräs oppilas laittoi aamiaisen valmiiksi. Hän katsoi, että sali oli kunnossa, ennen kuin he lähtivät.

Projektiryhmäläisillä riitti tiskaamista ja tavaroiden paikoilleen laittamista vielä moneksi tunniksi. Puoli kymmenen aikoihin havaittiin ryhmäläisten vähitellen lähteneen kotiin ja siivoamaan jäi lopulta projektipäällikkö, yksi projektiryhmäläinen ja ruokaryhmän jäsen. Kello 23 jälkeen paikalla oli enää projektipäällikkö ja toinen ruokaryhmäläisistä, jotka siivosivat puoleenyöhön saakka.

10.4 Päivätapahtuma ja jatkot

Tällä välin muut ryhmän tekijät olivat hoitaneet katutapahtumaa. Toinen projektipäällikkö aloitti päivänsä suoraan leipomolta, jossa hän yhdessä leipurin kanssa pakkasi rinkelin, lihapiirakat ja imatralaiseen kahvilaravintolaan menevät kakut ja ajoi Koskenpartaan kävelykadulle. Leipomolla projektiryhmäläiset kuulivat leipomon työntekijöiltä, että leipomo oli toimeksiantajan kanssa sopinut lahjoittavansa kakkuja keittiömestareille tarjottavaksi. Kakut oli määrä viedä imatralaiseen kahvilaravintolaan, jossa keittiömestarit saisivat niitä ilmaiseksi kuuman juoman kanssa. Kukaan ryhmästä ei ollut kuullut asiasta. Kakut kuitenkin toimitettiin ravintolaan jaettavaksi. Päivän aikana eräs projektiryhmän jäsenistä kävi ravintolassa, ja huomasi, että kakut olivatkin myynnissä, eivätkä ilmaiseksi tarjolla, kuten oli sovittu. Tästä epäkohdasta puhuttiin ohjaavalle opettajalle palauttekeskustelussa, mutta asian käsittelystä ei seurannut ravintolalle mitään. Projektiryhmä oli melko hämmästynyt tästä asiasta, sillä ryhmän mielestä tämä oli väärin myös leipomoa kohtaan, joka oli kakut lahjoittanut.

Kävelykadulla piti olla valmiina odottamassa telttia ja pöytä rinkelille sekä muutama Karjalan keittiömestareista, jotka olivat luvanneet hoitaa rinkelin myynnin. Mitään näistä kolmesta ei kuitenkaan ollut paikalla, kun projektipäällikkö ja rinkeli saapuivat. Tapahtumaorganisaation toiminnanjohtaja tuli kyselemään projektipäälliköltä, missä keittiömestareiden telttia oli. Hänellä ei kuitenkaan ollut mitään tietoa siitä. Myöskään muut projektiryhmäläisistä eivät ymmärtäneet, miksei telttia ollut paikoillaan, kuten ohjaava opettaja oli luvannut. Kukaan ei saanut häntä kiinni, joten projektipäällikkö alkoi etsiä pöytää, jolle rinkelin asettaa. Oli kiire, sillä paikalla olevat kansalaiset alkoivat kysellä, missä sitä rinkeliä on, ja kuvaajakin oli tulossa paikalle aivan kohta. Lopulta projektiryhmä sai yllättäen apua mieheltä, joka oli paikalla tuomassa soppatykkiä ja keittoa. Hänellä sattui olemaan pakettiautossaan varapöytä, jonka hän ystävällisesti antoi projektiryhmän käyttöön. Tämän jälkeen projektiryhmä alkoi etsiä vaihtorahoja, veistä jolla leikata rinkeliä, servettejä ynnä muita sellaisia välttämättömiä tarvik-

keita, joita ei kuitenkaan paikalla ollut. Projektiryhmäläisemme äiti lähti ostamaan läheisestä marketista rahalipasta ja hankkimaan vaihtorahoja. Projekti-päällikkö juoksi paikalliseen ravintolaan pyytämään lainaksi veistä, ja muita tarvikkeita, jotta he voisivat aloittaa rinkelin myynnin. Kun myynti saatiin aloitettua, meni rinkeli kuin kuumille kiville, kun kansalaiset ostivat sitä kilpaa.

Soppatykkipisteellä odotti uusi yllätys. Tykki ja keitto olivat saapuneet, mutta kuljettaja ei tiennyt, että hänen pitäisi jäädä keittoa myymään. Keitto oli hänen vaimonsa tekemää, ja hän vain toimi kuljettajana. Kaiken lisäksi hän oli luullut, että keittoa jaetaan kaikille ilmaiseksi, ja hän oli suostunut keiton jakamiseen vain tämän takia. Hän uskoi ilmaisen keiton tuovan hyvää mainosta yritykselleen. Kukaan luokkalaisista ei myöskään tiennyt keiton hintaa, sillä tämä yksityiskohta oli unohtunut kysyä ohjaavalta opettajalta. Paikalla olevat projektiryhmäläiset päättivät lopulta myydä keittoa niin, että jokainen voisi maksaa oman tunnon mukaan. He kertoivat kaikille tuoton menevän hyväntekeväisyyteen. Myös soppamies suostui jäämään paikalle, sillä myöskään tästä pisteestä vastaan neet keittiömestarit eivät olleet paikalla. Projektiryhmä ja tilaajat olivat sopineet, että soppatykin tuotto menee hyväntekeväisyyteen, ja lahjoituskohteena oli Etelä-Karjalan nuorisopsykiatrian osasto. Projektiryhmäläiset kertoivat tästä kaikille keittoa ostaneille, ja osa lahjoittikin rahaa vain tämän takia. Myös keittiömestarit mainostivat asiaa kovaan ääneen kävelykadulla. Myöhemmin projektiryhmä sai kuulla, että hyväntekeväisyyteen menee itse asiassa vain osa tuotosta, ja loput menevät Karjalan keittiömestareille. Projektiryhmäläiset olivat asiasta närkästyneitä ja vastustivat tätä, sillä he kokivat, että olivat huijanneet ihmisiä. Asia käytiin läpi palautekeskustelussa, mutta asiaan ei otettu juuri kantaa toimeksiantajan puolelta.

Kun rinkelin ja keiton myynti oli jo hyvässä vauhdissa, alkoivat keittiömestarit vähitellen saapua paikalle. Karjalan keittiömestarit eivät halunneetkaan vastata omista pisteistään, sillä heillä oli kylmä, ja he olivat mieluummin vieraidensa kanssa pitämässä hauskaa. Yhtäkkiä keittopisteelle saapui Karjalan keittiömes-

tareiden puheenjohtaja, joka kritisoi voimakkaasti tiettyjen ruokatarvikkeiden puuttumista. Projektiryhmäläiset eivät tieneet, mistä oli kyse, mutta projektipäällikkö lähti kuitenkin puheenjohtajan käskyn mukaisesti hotellille etsimään puuttuvia ruokatarvikkeita. Häntä kyyditti leipuri, josta oli päivän aikana paljon apua. Leipurilla ei ollut mitään velvollisuutta kuljetella tavaroitamme, mutta hän ystävällisesti auttoi meitä, kun näki, että olimme pulassa. Tarvikkeet löytyivät, ja niitä alettiin tarjota keiton kanssa.

Yksi pisteistä oli paikallisessa kahvilassa, jossa keittiömestareille oli tarjolla kuumaa juomaa ja imatralaisen leipomon lahjoittamia kakkuja. Kun projektin tekijät kävivät lämmittelemässä kahvilassa, he näkivät, että kakut olivat myynnissä vitriinissä, eivätkä ilmaiseksi jaossa keittiömestareille, kuten oli sovittu.

Iltapäivällä rinkelin myynnin jälkeen projektipäällikkö lähti kuljettamaan lihapiirakoita jatkopaikkaan. Jatkopaikan keittiö oli hieman sekainen, kun projektiryhmäläiset menivät sinne, joten ihan ensimmäisenä heidän oli siivottava keittiö. Tämän jälkeen he järjestelivät raaka-aineet ja tavarat niin, että vetyjen jako onnistuisi nopeasti. Harmia tuotti hieman höyryuuni, joka ei toiminutkaan, koska siitä puuttui vesijohto. He miettivät parasta vaihtoehtoa, kuinka lämmittää vedyt niin, että niistä ei tulisi aivan kuivia. He kehittivät uuniin oman vesihaudejärjestelmän ja lämmitys onnistui lopulta. Asiakkaat alkoivat tulla sisään heti yhdeksän jälkeen, jolloin vetyjä menikin melko nopeaan tahtiin. Vetyjä tarjoiltiin puoleenyöhön saakka, jonka jälkeen luokkalaisemme siivosivat keittiön ja pääsivät lähtemään kotiin.

Baarissa esiintyi keittiömestareille OsmosCosmos- bändi, joka villitsi yleisön. Bändin esiintymisen jälkeen keittiömestareiden oli tarkoitus siirtyä takaisin hotellin klubille, jonka Karjalan keittiömestarit olivat pyytäneet avaamaan. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, joten klo 01.00 klubi suljettiin, ja keittiömestarit juhlivat loppuun asti alkuperäisessä jatkopaikassa.

Juhlien jälkeiselle sunnuntaiaamulle olivat Karjalan Keittiömestarit suunnitelleet erikoisaamiaista vierailleen. Keittiömestarit olivat saaneet lahjoituksina valtavan määrän ruokatavaraa, jonka he itse olivat luvanneet laittaa esille. Viime hetkellä tapahtumaviikon kokouksessa he siirsivätkin vastuun aamiaisesta ruokapuolen toiselle jäsenelle. Valitettavasti hänen jalkansa kipeytyivät perjantain ja lauantain työpäivistä niin, että jalat vuotivat verta, eikä hänellä ollut mitään mahdollisuutta tulla sunnuntaina aamiaisen laittoon. Hän ilmoitti asiasta ohjaavalle opettajalle lauantai-iltana tekstiviestillä, sillä opettajaa ei saatu puhelimitse kiinni. Opettaja ei kuitenkaan ollut nähnyt viestiä ennen sunnuntaiaamua, joten kukaan ei ollut laittamassa aamiaista. Kun hän huomasi viestin, hän lähti hotelliin Karjalan keittiömestareiden puheenjohtajan kanssa valmistamaan aamiaista, ja näin tavarat saatiin esille, joskin myöhässä.

10.5 Palautekeskustelut

Projektiryhmäläisten kesken pidettiin palautekeskustelu keskiviikkona 16. helmikuuta 2011. Paikalla oli koko projektiryhmä ja ohjaava opettaja. Ryhmä toi esille omat näkökohtansa tapahtuman onnistumisesta ja esiintyneistä ongelmista, ja toimeksiantaja antoi niihin vastineensa. Projektiryhmän ja ohjaavan opettajan näkemykset eivät kohdanneet kaikissa asioissa. Lopputulos oli se, että toimeksiantaja siirsi vastuun tapahtuneista virheistä muualle, ja palautekeskustelu tukahdutettiin. Tapaaminen päättyi kaikkien osapuolten mielestä ikäviin ja jännittyneisiin tunnelmiin. Projektiryhmän tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miksi tapahtumapäivä ei onnistunut, niin kuin oli suunniteltu. Tarkoituksena ei ollut aiheuttaa eripuraa. Tavoitteena oli jäsenellä tapahtuman toteutusta sekä saada vastauksia siihen, kuinka ongelmat olisi voitu välttää. Keskustelu ei kuitenkaan sujunut asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Koska kaikilla oli asiasta vahvoja mielipiteitä, ja kaikkia hämmästyttivät syntyneet ongelmat, muuttui ilmapiiri jäiseksi.

Palautekeskustelu Karjalan Keittiömestareiden kanssa järjestettiin heidän kuukausikokouksessaan tiistaina 8. maaliskuuta 2011. Paikalla oli yhteensä kuusi keittiömestaria ja kolme projektiryhmäläistä. Ensimmäiseksi projektiryhmä luki ääneen palautteita Talvipäivistä, joita oli saatu Webropol-ohjelmalla tehdystä asiakastyytyväisyyskyselystä. Palautteista useat olivat kriittisiä. Palautekeskustelussa pohdittiin syitä näille kritiikeille. Keittiömestarit ottivat palautteen tyynesti vastaan ja uskoivat negatiivisen palautteen olevan harmitonta. Projektiryhmä olisi halunnut saada vastauksia siihen, miksi tapahtuma ei mennytkään niin kuin oli suunniteltu. Keskustelu keittiömestareiden kanssa oli hieman niukkaa. Projektiryhmän mielestä palautekeskustelut jäivät puolitiehen, ja asioita jäi selvittämättä.

11 PROJEKTIN ANALYSOINTI

Tapahtuman järjestäminen oli yllättävän iso prosessi. Tuntui, etteivät asiat koskaan loppuneet, sillä aina tuli jotain uutta. Yllätyksiä sateli koko ajan, mutta niistä yritettiin selvittää parhaalla mahdollisella tavalla.

11.1. Projektin suunnittelu

Yhteistä projekteille ovat tavoite, sovittu aikataulu, ryhmätyöskentely, roolijaot ja tehtävät (Kettunen 2003; Ruuska 2005). Projektit ovat aina erilaisia, mutta niillä on oltava selkeät ja määritellyt tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ryhmätyöskentelyä, ja ryhmä voi koostua hyvinkin erilaisista ihmisistä ja yrityksistä (Ruuska 2005). Projektityöskentely on aina vaihtelevaa, ja johtajalla on oltava kykyä ennakoida odottamattomia tilanteita, joihin on reagoitava nopeasti. Kuten Ruuska (2005) toteaa, on projektin hallinta sekä asioiden että ihmisten johtamista.

Projektissa syntyi ristiriitoja henkilötasolla kaikkien osapuolten välillä. Näitä syntyi lähinnä luottamuksen ja tiedonkulun puutteen vuoksi. Projektiryhmässä oli ihmisiä, jotka eivät välttämättä tulleet täydellisesti toimeen keskenään, mutta valinnanvaraa ei ollut, sillä projekti oli saatettava joka tapauksessa loppuun. Ajoittain projektiryhmä oli hieman eri aaltopituudella tilaajan ja ohjaavan opettajan kanssa. Ongelmat sidosryhmien kanssa johtuivat tiedonpuutteesta, sillä projektiryhmä ei ollut täysin varma yhteistyökumppaneistaan ja heidän motiiveistaan. Tämä aiheutti molemminpuolista turhautumista.

Projektin suunnitteluvaihe onnistui hyvin. Kaikilla ryhmän jäsenillä oli ideoita ja sitoutuminen projektiin oli vahvaa mutta haasteellista, sillä kukaan ei toiminut

projektissa kokopäiväisesti vaan jokaisella oli samanaikaisesti paljon myös muuhun opiskeluun liittyviä tehtäviä. Syksyn ja talven aikana tavattiin säännöllisesti ja joka tapaamisessa käytiin yhdessä läpi, miten projekti on edennyt ja mitä on vielä tehtävä. Tehtävien jakaminen oli hyvä asia, sillä jokainen tiesi näin, mitä kulloinkin tuli tehdä ja missä ajassa. Näin työt jakautuivat tasapuolisesti, eikä kenenkään taakka tullut liian suureksi.

Projektin raja-alue osoittautui hieman epäselväksi, sillä projektin edetessä tuli esille jatkuvasti uusia asioita, jotka täytyi hoitaa, mutta joita kukaan ei ollut edes huomionnut projektin alkaessa. Nämä uudet asiat hidastivat projektin etenemistä, sillä jouduimme aina sopimaan, kuka nämä tehtävät hoitaa ja miten. Ongelmana saattoi olla myös tiedon kulku hoidettavien asioiden havaitsemisessa ja edelleen tiedottamisessa.

Missään vaiheessa ei projektiryhmässä herännyt epäilystä projektin onnistumisesta, koska toimintaedellytyksiä pidettiin varsin riittävinä. Jälkeenpäin ajatellen tämä ajattelutapa ei ollut täysin realistinen, sillä myöhemmin ilmeni suuria ongelmia esimerkiksi työvoiman saamisen kanssa. Projektiin osallistui vain kymmenen henkilöä ja lisäksi projektia ohjaava opettaja. Tapahtuman suuruuteen nähden toimijoiden määrä oli suhteellisen pieni ja olisikin pitänyt ymmärtää hankkia jo alusta lähtien lisää työntekijöitä projektiin. Tämä tosiasia havaittiin liian myöhään, ja kun toisen ryhmän rekrytointi aloitettiin tapahtumaan, ei odotettua tulosta saavutettu. Tässä ryhmässä ei ollut tapahtumasta kiinnostuneita, ja vain muutama heistä osallistui lopulta sen järjestämiseen, vaikka osallistuminen olisi ollut osa heidän Kokous- ja juhlapalvelut -opintojaksoaan.

Projektiryhmä kärsi kokemuksen puutteesta, sillä ryhmällä ei ollut käsitystä siitä, mitä tämänkaltaisen tapahtuma järjestäjältään vaatii. Oli vaikea hahmottaa, kuinka paljon aikaa vaadittaisiin tapahtuman järjestämiseen, jotta tulos olisi mahdollisimman onnistunut. Projektiryhmää olisi auttanut paljon, jos projektin

toimeksiantajat olisivat jakaneet omia kokemuksiaan ja tietojaan projektin järjestämisestä. Tällainen tiedonjakaminen on hiljaisen tiedon levittämistä. Projektissa ei näin ollen tapahtunut Nonakan & Takeuchin (1995) määrittelemää sosiaalistumista, jossa tietoa välittyy osapuolten omien kokemusten pohjalta.

Projektin valvonta oli melko vähäistä. Väliaikaraportteja ei ollut käytössä, kaikki osapuolet eivät aina osallistuneet kokouksiin, joten projektiryhmä ei voinut varma siitä, olivatko kaikki projektin jäsenet ajan tasalla. Viikkotapaamisissa käytiin kiihkeitä keskusteluja siitä, mitä oli pitänyt saada aikaan ja mikä oli todellisuus. Epätietoisuus oli usein läsnä projektissamme.

Projekti on aina tilaustyö, ja sillä on tilaaja eli asiakas. Tutkitussa tapauksessa tämä kuvio oli epäselvä. Projektiryhmä ei tiennyt, mikä oli Karjalan keittiömestareiden, eli tilaajan, rooli tapahtuman järjestämisessä. Projektiryhmä ei ollut koskaan saanut selkeää tilausta heiltä, eikä se pystynyt mieltämään heitä asiakkaaksi. Projektiryhmän ja tilaajan välillä tuntui olevan kuilu, joka projektin edessä vain syveni. Ryhmä ei kokenut, että Karjalan keittiömestarit suhtautuivat projektiryhmän työhön vakavasti, tai että he olisivat luottaneet ryhmäläisiin. Ryhmä koki heidän ilmaisen työpanoksensa kelpaavan, mutta vastuuta ei uskallettu antaa oppilaille.

11.2 Luottamus projektissamme

Kuten Ståhle ja Laento (2000) toteavat, on avoin kommunikointi luottamuksen rakentumisen perusedellytys. Luottamusta oli projektiryhmän jäsenten välillä, ja pystyttiin luottamaan siihen, että sovitut tehtävät tulevat hoidetuksi ajallaan. Tapahtumapäivän iltana luottamus kuitenkin oli hieman koetuksella, sillä kaksi projektiryhmäläisistä katosi yllättäen loppusiivouksen aikana. He eivät ilmoittaneet lähdöstään tai sen syystä projektipäälliköille. Asiasta ei puhuttu jälkikäteen, vaikka lähtö olikin ikävästi tehty muita projektiryhmäläisiä kohtaan. Projektiryhmä halusi kuitenkin säilyttää luokassa sovun.

Ohjaava opettaja antoi projektiryhmälle tehtäviä, ja näin ollen hän varmasti uskoi ryhmän jäseniin, mutta vaativammat tehtävät hän piti kuitenkin itsellään. Karjalan keittiömestareiden asenne tuntui olevan, että oppilaisiin ei voi luottaa tarpeeksi. He vaativat usein, että ohjaava opettaja hoitaa heidän antamansa tehtävät, eivätkä oppilaat saa puuttua näihin. Tällaisia asioita oli esimerkiksi lahjoitusten kerääminen yrityksiltä.

Projekti kärsi luottamuksen puutteesta, minkä seurauksena syntyi ongelmia tiedonkulussa. Projektiryhmän ja toimeksiantajan välillä oli väärinymmärryksiä. Esimerkiksi keittiömestareiden viimeisessä kokouksessa ennen tapahtumaa kirjattiin ylös sovitut asiat, ja tämän vuoksi luottamus toimijoiden välillä kärsi, kun tehtävät toteutettiin sovitusta poikkeavalla tavalla tapahtumapäivänä.

11.3 Tiedonkulku projektissa

Projektiryhmän sisällä oli paljon tietoa, mutta tiedon jakaminen ei toteutunut. Toimijoilla oli eri määrät tietoa tapahtumasta, ja tämä aiheutti turhautumista projektiryhmän sisällä. Toisin kuin Kettunen (2003) toteaa, ryhmän yhteishenki ei kohonnut viikkotapaamisten myötä eikä kokonaiskuva projektista kunnolla hahmottunut.

Kettusen (2003) suosittamat kahdenkeskiset keskustelut puuttuivat projektista. Nämä tapaamiset olisivat olleet hyödyllisiä, sillä nyt paljon tietoa jäi kertomatta, ja myöskään ryhmän sisäiset erimielisyydet eivät tulleet esille. Tämä keskusteluiden puute aiheutti myöhemmässä vaiheessa sen, että oli paljon epä-tietoisuutta ja kiristyneitä välejä ihmisten kesken. Jos projektiryhmä olisi ymmärtänyt ottaa käyttöön kahdenkeskiset keskustelut, olisivat henkilöristiriidat var-

masti vähentyneet. Sähköposteja ei lähetetty kaikille asiaa koskeville, ja niitä lähetettiin ristiin. Johdonmukaisuus puuttui, kun kaikki eivät saaneet samoja tiedotteita. Vastausaika sähköpostiviesteihin vaihteli. Toisinaan vastauksen sai nopeasti, toisinaan ei koskaan. Kettunen (2003) ehdottaa, että tilanneraportit kannattaa lähettää sähköpostitse. Tämä olisikin ollut hyvä keino saada tietoa kaikille.

Tiedonkulku projektiryhmän ja projektin johdon välillä katkesi täysin perjantai-iltapäivänä, kun tapahtuman valmistelut olivat käynnissä ympäri Imatraa. Sekä leipomolla että hotellissa oleva projektiryhmä yrittävät tavoittaa häntä tuloksetta. Sama yhteysongelma jatkui lauantaina, mikä häytti toimintaa. Tapahtumapäivänä tämä oli erittäin suuri ongelma, sillä kävelykadulla oleva projektiryhmä oli todellisissa vaikeuksissa tavaroiden ja ihmisten puuttuessa.

12 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää luottamuksen ja tiedonkulun merkitys projektin onnistumisen kannalta. Halusimme myös käsitellä projektityöskentelyyn liittyviä ongelmia luottamuksen ja tiedonkulun kautta. Kuten jo opinnäytetyömme alussa totesimme, on luottamuksen ja tiedonkulun rooli yllättävän suuri projektin menestymisessä. Ne eivät tunnu suurilta asioilta, mutta ilman niitä olisi projekti lähes mahdotonta saattaa kunnialla loppuun. Löytämämme teoria tukee projektissamme koettuja ja todettuja asioita.

Kuten Kettunen (2003) toteaa, liittyy projektityöskentelyyn monia ongelmia, jotka kuitenkin ovat vältettävissä tiedostamalla ne etukäteen. Projektissamme oli ongelmia, jotka syntyivät huolimattoman perehtymisen vuoksi. Tutustumalla etukäteen projektin järjestämisen eri vaiheisiin olisi voinut välttää virheitä. Projektin aikana esiin tulleet ongelmat sivuutettiin, eikä niihin puututtu, kuten Karlsson (2001) kehottaa tekemään. Tämän vuoksi ongelmat pääsivät kasvamaan suuriksi, ja tapahtumapäivänä ongelmat purkautuivat ja aiheuttivat kaaoksen.

Ruuska (2005) ja Kettunen (2003) kertovat, että usein aikataulut ja työmääräarviot ovat liian optimistisia. Emme ymmärtäneet projektin vaativan niin suurta työtä ja paljon työvoimaa. Jos olisimme ymmärtäneet jo alussa rekrytoida enemmän ihmisiä projektiimme mukaan, olisimme selvinneet tapahtumapäivästä paljon paremmin ja myös helpommin. Aikataulutus oli suunnitteluvaiheessa melko kunnossa, mutta loppua kohden kasaantui liikaa tehtävää, ja aikataulu muuttui kireäksi. Lopulta aika myös loppui kesken. Viimeisellä viikolla emme ehtineet pitämään yhtään palaveria, ja paljon asioita jäi käsittelemättä.

Kettusen (2003) ja Ruuskan (2005) mukaan projektin rajaaminen on yksi sen tärkeimmistä vaiheista. Yksityiskohdista on sovittava jo hyvissä ajoin, sillä pie-

netkin lisätyöt hidastavat projektin etenemistä. Projektiamme ei ollut rajattu tarpeeksi heti alussa, vaan se paisui ja lisätoita tuli jatkuvasti lisää. Lisätyöt myös hankaloittivat keskittymistä ennalta määriteltyihin tehtäviin.

Suuri osa ongelmistamme johtui projektiryhmäläisten kokemattomuudesta järjestää suuri tapahtuma. Meistä kukaan ei ollut ennen ollut mukana tämänkaltaisessa projektityöskentelyssä, emmekä osanneet varautua kaikkeen. Jos olisimme tutustuneet projektin järjestämisen teoriaan ennen varsinaisen projektin aloittamista, olisimme voineet välttää monia ongelmia ja näin päästä parempaan lopputulokseen. Nonakan & Takeuchin (1995) Seci-mallin mukaista sosiaalistumista eli kokemusten vaihtamista projektiryhmän välillä ei tapahtunut riittävästi.

Stähle ja Laento (2000) ovat esittäneet luottamuksen rakentumisen perustuvan neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa valmistellaan kumppanuutta, ja luottamus perustuu toisista saatuihin mielikuviin. Talvipäivät- projektiryhmäläiset eivät tunteneet tilaajaa entuudestaan, eikä heillä ollut mielikuvia heistä. Projektiryhmän sisällä tämä vaihe oli käyty läpi jo pari vuotta sitten opiskeluiden alkaessa syksyllä 2008.

Toisessa vaiheessa luottamuksen rakentuminen perustuu kokemuksiin, joita toisesta on saatu yhteisissä tapaamisissa. Projektiryhmän ja tilaajan ensimmäisessä tapaamisessa projektiryhmäläisille jäi päällimmäiseksi tunne siitä, että ryhmäläisille annettiin melko vapaat kädet projektin toteuttamisen suhteen. Projektiryhmä ymmärsi kokouksen perusteella, että tilaaja haluaa vain esittää suuntaa-antavia ohjeita tapahtuman järjestämisestä. Tämän vuoksi tilaajan merkitys projektin alussa ei korostunut.

Kolmannessa vaiheessa luottamus syventyy yhteistyön kautta. Tässä vaiheessa määrittyy kumppanuuden jatkuminen tulevaisuudessa. Talvipäivät- projektissa projektiryhmällä ja tilaajalla ei ollut juurikaan yhteisiä projektiin liittyviä tehtäviä. Projektiryhmä ja tilaaja tapasivat vain muutamia kertoja projektin aikana. Näin ollen luottamuksen rakentuminen jäi toisen vaiheen tasolle, eikä päässyt syventymään Ståhlen ja Laennon (2000) mallin mukaisesti.

Neljännessä vaiheessa arvioidaan saatuja tuloksia, jotka perustuvat faktoihin ja niiden tulkintoihin (Ståhle & Laento 2000, 56). Ståhle ja Laento (2000) sanovat avoimen kommunikoinnin olevan luottamuksen perusedellytys. Vahva luottamus edesauttaa projektin jäseniä panostamaan projektiin täysillä. Projektiryhmämme luotti ohjaajaamme, sillä hän oli meidän opettajamme ja siis myös auktoriteetti, jonka taitoja ja tietoja ei kyseenalaistettu. Kyseenalaistamiseen ei ollut projektiryhmän mielestä tarvetta. Luottamusta oli ryhmän jäsenten kesken, mutta se ei ollut riittävän vahvaa, sillä luottamus rakoili ajoittain. Luottamuksen olisi oltava kunnossa jo alussa, sillä projektiryhmällä ei ole kesken projektin aikaa ja energiaa panostaa ja korjailla ihmissuhteita. Projekti ei ole vakaalla pohjalla, jos joudutaan pelkäämään, että annettuja töitä ei hoideta sovitusti, ja tuntuu, ettei joihinkin jäseniin voi luottaa. Ruuska (2005) sanoo luottamuksen puutteen viittaavan automaattisesti siihen, että toiminta ei voi olla kovinkaan tuloksellista. Luottamuksen puute näkyy tehtävän suorittamiseen liittyvinä erilaisina ongelmina. Kestävä luottamuspohja takaa hyvän tehokkuustason.

Kuten Ståhle ja Laento (2000) toteavat, tulee kumppaneiden luottaa toistensa kompetenssiin eli pätevyyteen. Voidakseen saavuttaa luottamusta, on molempien osapuolten saatava tarpeeksi tietoa ja kokemusta toisistaan. Projektissamme kumppanin eli Karjalan keittiömestareiden tunteminen jäi melko vähäiseksi. Tämä hankaloitti yhteistyötä, sillä projektiryhmäläiset eivät oikeastaan tienneet, kuinka suuri rooli tilaajalla on projektissa ja mitä tilaaja todellisuudessa projektilta halusi.

Seci-malli toteutui projektissamme osittain, sillä projektista puuttuu vielä viimeinen taso eli sisäistäminen. Sosiaalistumista tapahtui projektin aikana, sillä tapahtumaryhmämme oppi tekemällä uusia asioita, ja nyt meillä kaikilla on paljon enemmän tietoa projektin järjestämisestä. Ulkoistaminen tapahtui tapahtuman jälkeen, kun kaikki projektiryhmäläiset kirjoittivat tapahtumasta raportin, ja osa myös opinnäytetyön. Näin projektiryhmäläiset pukivat sanoiksi sen, mitä olimme tapahtumasta oppineet. Analysoimalla projektia ja etsimällä siihen liittyvää uutta tietoa esimerkiksi kirjallisuudesta, saimme aikaan uutta tietoa. Tämä on Seci-mallin mukaista tietojen yhdistämistä. Sisäistämistä ei tapahdu vielä tässä vaiheessa, mutta se on mahdollista tulevaisuudessa, jos järjestämme uuden projektin saman ryhmän kanssa. Kellään projektiryhmän jäsenistä ei ollut varsinaista kokemusta suuren tapahtuman järjestämisestä, eikä kukaan tiennyt, mitä kaikkea tällainen tapahtuma sisältäisi. Oli vaikea hahmottaa, kuinka paljon aikaa vaadittaisiin tapahtuman järjestämiseen, jotta tulos olisi mahdollisimman onnistunut.

Projekti on aina tilaustyö, ja sillä on tilaaja eli asiakas. Talvipäivät-projektiryhmäläisille tämä oli epäselvä. Emme tienneet, mikä oli Karjalan keittiömestareiden, eli tilaajan, rooli tapahtuman järjestämisessä. Tapahtumaryhmä ei ollut koskaan saanut selkeää tilausta heiltä, eikä pystynyt mieltämään heitä asiakkaaksi. Projektiryhmän ja tilaajan välillä tuntui olevan kuilu, joka projektin edetessä vain syveni. Projektiryhmä ei kokenut, että Karjalan keittiömestarit suhtautuivat projektiryhmän työhön vakavasti, tai että he olisivat luottaneet ryhmäläisiin. Projektiryhmästä tuntui, että ilmainen työpanos kelpasi, mutta vastuuta ei uskallettu antaa oppilaille.

Viikkopalavereissa ei ollut kaikki ryhmän jäsenet aina paikalla ja sähköpostiviestit eivät menneet kaikille. Tämä aiheutti paljon tietämättömyyttä ja epävarmuutta. Ryhmän jäsenillä oli eri määrä tietoa projektin kulusta, mikä hankaloitti projektin etenemistä, sillä saman asian kertaaminen useaan eri otteeseen hidasti itse tekemistä. Osa ryhmän jäsenistä ei myöskään halunnut jakaa tietojaan kai-

kille. Pahimmat ongelmat tiedonkulussa ilmenivät tapahtumaa edeltävänä päivänä sekä itse tapahtumapäivänä, kun tapahtuman avainhenkilöitä ei saatu puhelimitse kiinni. Tämän takia projektiryhmän kesken vallitsi epätietoisuus tapahtuman kulusta ja toimintatavoista. Tilannetta olisi helpottanut, jos projektiryhmällä olisi ollut myös toinen ohjaava opettaja, sillä nyt kaikki kaatui yhden ihmisen harteille. Tätä asiaa olisi pitänyt miettiä jo aiemmin, mutta valitettavasti projektiryhmä ei ymmärtänyt asian vakavuutta ja tärkeyttä etukäteen.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista, sillä meillä oli aiheesta omakohtaista kokemusta Talvipäivät-tapahtuman järjestämisen myötä. Saimme vahvistusta epäilyksillemme, ja mielestämme onnistuimme löytämään vastauksia tutkimusongelmiimme. Teoria tuki empiiristä osaa hyvin. Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia lisää se, että meillä on tutkimuksessa sekä kirjallista materiaalia että omiin kokemuksiimme perustuvaa tietoa. Näin ollen tutkimuksessamme on sekä primaarista että sekundaarista tietoa. Koska projektityöskentely on nykyään työelämässä hyvin yleistä ja yhä lisääntyvää, on mielestämme tutkimuksen aihe ajankohtainen. Opimme paljon projektin järjestämisestä niin kirjallisen tiedon kuin oman kokemuksenkin kautta. Tiedämme tulevaisuudessa, mitä tulee ottaa huomioon jo projektia suunnitellessa, ja kuinka voimme estää ongelmien syntymistä sekä niiden kasaantumista.

Asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin todenmukaiset vastaukset, ja olemme tyytyväisiä tulokseen. Kirjallisesta materiaalista saimme helposti yksiselitteiset vastaukset ongelmiimme, joita oli helppo yhdistää empiriaan. Olimme tyytyväisiä aineistoihimme, joskin toisinaan oli ongelmia materiaalin saatavuudessa. Emme löytäneet vastaavanlaista tutkimusta Theseus-verkkokirjastosta tai muista tietokannoista, joten uskomme opinnäytetyöstämme olevan hyötyä muillekin.

Talvipäivät-projektistamme saimme paljon materiaalia työhömmе, jota hyödynsimme empiirisessä osiossamme. Tapahtuman järjestäminen oli mielenkiintois-

ta, joskin haastavaa ja välillä rankkaakin. Opinnäytetyömme tulosten perusteella painotamme huolellista valmistautumista ennen projektin aloittamista. Ilman suunnittelua projektiin lähteminen on tuloksetonta, varsinkin jos ryhmän jäsenillä ei ole entuudestaan kokemusta projektityöskentelystä.

Opinnäytetyömme aikataulutus ei sujunut täysin suunnitelmien mukaan, sillä aloitus viivästyi pahasti. Kun vihdoinkin pääsimme aloittamaan tutkimuksen tekemistä, teimme opinnäytetyön nopealla tahdilla. Mielestämme tämä ei ollut mitenkään huono asia, sillä näin materiaali pysyi hyvin muistissamme, ja edellisen päivän saavutuksista oli helppo jatkaa. Hankalinta oli hahmottaa opinnäytetyön rakenne ja eri lukujen sisältö.

Jatkotutkimus voisi käsitellä saman projektiryhmän tekemää toista samantyyppistä tapahtumaa opinnäytetyömme pohjalta. Opittiinko mitään Talvipäivät-tapahtuman virheistä? Sujuisiko seuraava projekti paremmin, jos tutkimusongelmiimme kiinnitettäisiin erityistä huomiota?

KUVAT

Kuva 1 Kumppanuuden rakentumiseen vaikuttavat tekijät, s.17

Kuva 2 Seci-mallin tiedon spiraali, s.27

LÄHTEET

Halinen, A. 1994. Exchange relationships in professional services. Publications of the Turku school of economics and business administration.

Hannula, M. 2005. Tiedon tasot ja tiedonhallinnan prosessimallit. Tampereen teknillinen yliopisto. <http://www.tut.fi/units/tuta/tita/2006-2007/TITA-1100/Luennot/120906.pdf> (Luettu 12.4.2011)

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hänninen, V. 2009. Mitä ihmettä on narratiivinen tutkimus? Jyväskylä. <https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/ihme/metodifestivaali/ohjelma/perjantai/hanninen2> (Luettu 20.4.2011)

Karlsson, Å. 2001. Projekti- ja onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karjalan Keittiömestarit ry. <http://yhdistykset.ekarjala.fi/chef/index.htm> (Luettu 28.3.2011)

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.

Lassila, M. Tulonen, T. 2005. Verkko-oppiminen ja tietämyksen hallinta. Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/~tt77907/ipopp/> (Luettu 12.4.2011)

Jones, T. M & George, J. 1998. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork.

Jyväskylän yliopisto. Narratiivinen analyysi. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/narratiivinen-analyysi> (Luettu 20.4.2011)

Murray, Rita. Virtuaalisen projektiryhmän menestyksen salaisuus on luottamus. Projekti-instituutti http://www.projekti-instituutti.fi/files/527/Rita_Murray_Virtuaaliset_projektitiimit.pdf (Luettu 31.3.2011)

Nonaka, I. Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. Oxford University Press, Inc.: New York.

Noppari, N. 2009. Hiljainen tieto ja sen riskit. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9006/Noppari.Noora.pdf?sequence=2> (Luettu 12.4.2011)

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.

Ståhle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Virtainlahti, S.2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Åberg, L. ja Inforviestintä Oy. 1997. Viestinnän johtaminen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.